



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Wie der Phönix aus der Asche“

Eine gouvernementalitätstheoretische Untersuchung  
von Burnout-Ratgebern

verfasst von / submitted by

David Sonntagbauer BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 298

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Psychologie

Betreut von / Supervisor:

Dr. Thomas Slunecko A. Univ. Prof.

## **Danksagung**

Ohne die Unterstützung einiger Menschen hätte die vorliegende Arbeit nicht entstehen können. Allen voran möchte ich mich bei Thomas Slunecko für viele Inspirationen und die großartige Betreuung bedanken. Der von ihm gebotene Raum gab mir die Möglichkeit, mein Interesse frei zu entfalten und ließ mich meine Begeisterung für wissenschaftliches Arbeiten (wieder-)finden. Spezieller Dank gilt meinen Eltern für viel Geduld und (finanzielle) Unterstützung. Für zahlreiche gute Gespräche, Gedanken und Ermutigungen danke ich besonders meinem Bruder Stefan. Karin Stadlbauer danke ich fürs Korrekturlesen und die gemeinsame Zeit. Ohne sie hätte ich dieses Projekt wohl nicht begonnen. Meiner lieben Freundin Madlene danke ich für ihre unglaubliche Geduld, ihre motivierenden Worte, ihre allzeitige Unterstützungsbereitschaft, kurz, für alles, was sie in dieser Zeit für mich getan hat.



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Danksagung .....</b>                                                                               | <b>2</b>  |
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>                                                                        | <b>4</b>  |
| <b>Vorwort: Ein Stimmungsbild.....</b>                                                                | <b>8</b>  |
| <b>EINLEITUNG .....</b>                                                                               | <b>10</b> |
| <b>THEORETISCHER TEIL .....</b>                                                                       | <b>13</b> |
| <b>1. Theoretische Rahmung.....</b>                                                                   | <b>13</b> |
| 1.1. Diskurstheorie .....                                                                             | 13        |
| 1.1.1. Macht und Wissen.....                                                                          | 13        |
| 1.1.2. Diskurse als Problematisierung.....                                                            | 15        |
| 1.2. Gouvernamentalität .....                                                                         | 17        |
| 1.2.1. Regierung .....                                                                                | 17        |
| 1.2.2. Gouvernamentalität .....                                                                       | 18        |
| 1.2.3. Technologien der Fremd- und Selbstführung .....                                                | 20        |
| 1.2.4. Liberale Gouvernamentalität.....                                                               | 21        |
| 1.2.5. Neoliberale Gouvernamentalität .....                                                           | 23        |
| 1.2.5.1. Gesundheit regieren .....                                                                    | 27        |
| <b>2. Neoliberale Subjektivierungsregime .....</b>                                                    | <b>31</b> |
| 2.1. Der Prozess der Subjektivierung.....                                                             | 32        |
| 2.2. Das unternehmerische Selbst .....                                                                | 33        |
| 2.3. Unternehmertum, therapeutischer Diskurs und Psychologie .....                                    | 39        |
| 2.4. Experten als Regisseure der menschlichen Seele .....                                             | 43        |
| 2.5. Das Genre der Beratung.....                                                                      | 45        |
| 2.5.1. Geschichte der Beratung .....                                                                  | 46        |
| 2.5.2. Beratung als Technologie des Selbst .....                                                      | 48        |
| 2.5.3. Ratgeber als verschriftlichte Form des Rates.....                                              | 53        |
| <b>3. Burnout als diskursives Phänomen .....</b>                                                      | <b>57</b> |
| 3.1. Die Geschichte von Stress und Burnout .....                                                      | 58        |
| 3.2. Popularität von Stress und Burnout in der heutigen Gesellschaft.....                             | 62        |
| 3.3. Die Perspektive der modernen Lebenswissenschaften: Burnout als nicht anerkannte<br>Diagnose..... | 66        |
| 3.3.1. Behandlung von Burnout .....                                                                   | 69        |
| 3.4. Kritisch-Sozialwissenschaftliche Perspektiven: Burnout und Gesellschaft.....                     | 70        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.1. Erschöpfung als Leitkrankheit des Neoliberalismus.....                                     | 70         |
| 3.4.2. Arbeits- und Industriesoziologie: Burnout als Leiden des Arbeitskraftunternehmers<br>..... | 72         |
| 3.5. Diskursanalytische Untersuchungen .....                                                      | 79         |
| <b>FRAGESTELLUNGEN UND METHODE.....</b>                                                           | <b>83</b>  |
| <b>4. Fragestellungen .....</b>                                                                   | <b>83</b>  |
| <b>5. Methodische Herangehensweise .....</b>                                                      | <b>86</b>  |
| 5.1. Zur Auswahl des Materials .....                                                              | 86         |
| 5.2. Diskursanalyse von Ratgebern.....                                                            | 87         |
| 5.2.1. Strukturanalyse.....                                                                       | 87         |
| 5.2.2. Analyse von Ratgebern als Technologien der Selbstführung .....                             | 88         |
| 5.2.2.1. Ratgeber als Problematisierungsformeln .....                                             | 90         |
| 5.3. Der Verlauf der Analyse .....                                                                | 93         |
| <b>EMPIRIE .....</b>                                                                              | <b>95</b>  |
| <b>6. Strukturanalyse.....</b>                                                                    | <b>95</b>  |
| 6.1. Erste Durchsicht vor der Corpusbestimmung .....                                              | 95         |
| 6.2. Corpusgewinnung .....                                                                        | 96         |
| 6.3. Kontextanalyse.....                                                                          | 98         |
| 6.3.1. Verlage .....                                                                              | 98         |
| 6.3.2. Autoren.....                                                                               | 99         |
| 6.4. Vorstellung des Buches.....                                                                  | 100        |
| 6.4.1. Außenansicht.....                                                                          | 101        |
| 6.4.1.1. Titel und Untertitel.....                                                                | 101        |
| 6.4.1.2. Titelbild.....                                                                           | 103        |
| 6.4.1.3. Rückseite und Klappentext .....                                                          | 106        |
| 6.5. Gestaltung des Inneren.....                                                                  | 108        |
| <b>7. Problematisierungsformel Burnout.....</b>                                                   | <b>113</b> |
| 7.1. Die Krise wird zur Chance .....                                                              | 113        |
| 7.2. Aktivierung & Verantwortung .....                                                            | 116        |
| 7.2.1. Freiheit zu handeln.....                                                                   | 116        |
| 7.2.2. Verantwortung übernehmen.....                                                              | 118        |
| 7.2.2.1. Auf Entscheidung verpflichtet .....                                                      | 120        |
| 7.2.2.2. Opferhaltung abwählen .....                                                              | 121        |
| 7.3. Selbstbeobachtung als Burnout-Prävention .....                                               | 122        |
| 7.3.1. Präventive Selbstdiagnose.....                                                             | 123        |

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.3.1.1. Techniken zur (präventiven) Selbstdiagnose .....                                                  | 125        |
| 7.3.2. Sich selbst verorten – Arbeit und Gesellschaft als Burnout-Risiko.....                              | 128        |
| 7.3.2.1. Techniken zur Diagnose von Risiken am Arbeitsplatz .....                                          | 130        |
| 7.4. Sich selbst finden .....                                                                              | 131        |
| 7.4.1. Techniken der Selbstfindung .....                                                                   | 132        |
| 7.5. Sich selbst gestalten .....                                                                           | 134        |
| 7.5.1. Denken und Fühlen gestalten .....                                                                   | 134        |
| 7.5.1.1. Gedanken gestalten – Innere Freiheit erlangen.....                                                | 134        |
| 7.5.1.1.1. Problematisierung von Glaubenssätzen .....                                                      | 136        |
| 7.5.1.1.2. Techniken zur Veränderung von Glaubenssätzen.....                                               | 139        |
| 7.5.1.2. Positive Gefühle erzeugen .....                                                                   | 142        |
| 7.5.1.2.1. Techniken zur Steuerung von Gefühlen – Positive Gefühle »auf Knopfdruck« .....                  | 144        |
| 7.5.2. Zukunft gestalten.....                                                                              | 146        |
| 7.5.2.1. Zukunft strategisch planen .....                                                                  | 147        |
| 7.5.2.1.1. Techniken der Zielwahl und -planung .....                                                       | 148        |
| 7.5.2.2. Techniken zur Imagination .....                                                                   | 152        |
| 7.5.2.3. Techniken der Distanzierung .....                                                                 | 153        |
| 7.5.3. Leistung.....                                                                                       | 155        |
| 7.5.3.1. Optimal Leisten – gesund bleiben.....                                                             | 156        |
| 7.5.3.2. Leistungserhalt als Fluchtpunkt zahlreicher Techniken.....                                        | 159        |
| 7.5.4. Balance.....                                                                                        | 159        |
| 7.5.4.1. Techniken zur Aufrechterhaltung der Balance .....                                                 | 161        |
| 7.5.4.2. Techniken zum Auftanken und Entspannen .....                                                      | 163        |
| 7.5.4.2.1. (Auftank-)Zeit planen .....                                                                     | 165        |
| 7.5.5. Arbeit gestalten .....                                                                              | 167        |
| 7.5.5.1. Exkurs: Techniken zur Führung von Unternehmen .....                                               | 169        |
| <b>ERGEBNISSE UND SCHLUSS .....</b>                                                                        | <b>174</b> |
| <b>8. Ergebnisse und Interpretation: Burnout-Ratgeber als Technologie neoliberaler Selbstführung .....</b> | <b>174</b> |
| 8.1. Der Ausbau von Selbstkontrolle .....                                                                  | 176        |
| 8.2. Permanente Selbstüberwachung im Zeichen von Burnout .....                                             | 180        |
| 8.3. Die Produktion von Individualität.....                                                                | 183        |
| 8.4. Emotionale Selbstprogrammierung.....                                                                  | 186        |
| 8.5. Leistung steigern .....                                                                               | 188        |

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.6. Burnout-Dispositiv als Programm neoliberaler Gouvernamentalität..... | 191        |
| <b>9. Zusammenfassung der Ergebnisse und Manöverkritik .....</b>          | <b>196</b> |
| <b>10. Inhaltsverzeichnis.....</b>                                        | <b>204</b> |
| <b>Internetquellen .....</b>                                              | <b>216</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis (Autoren der Ratgeber).....</b>                  | <b>218</b> |
| <b>Anhang.....</b>                                                        | <b>219</b> |
| Anhang 1: Verzeichnis der Ratgeber .....                                  | 219        |
| Anhang 2: Titelbilder .....                                               | 225        |
| Anhang 3: Abstract .....                                                  | 228        |

## Vorwort: Ein Stimmungsbild<sup>1</sup>

Es scheint so, als würde heute ein psychisches Leiden eine gesamte Gesellschaft in Aufruhr versetzen: Krankenkassen alarmieren mit der rasant ansteigenden Zahl der Betroffenen. Der entstehende Anstieg der Kosten ruft Arbeits- und Gesundheitspolitik auf den Plan; Betriebe sind aufgefordert, Beratungen und andere Angebote zum Thema anzubieten. Das öffentliche Interesse könnte augenscheinlich kaum größer sein: Kaum ein Medium, das nicht über den ‚epidemischen Charakter‘ dieses Leidens berichten würde. Keine Zeitung, die es nicht zum Titelthema erhoben, kein TV-Journal, das nicht die Alarmglocken geläutet hätte; auch im Kino oder Spielfilm begegnet man dem Phänomen immer häufiger. In den Buchläden türmen sich die Ratgeber. Die Rede ist von Burnout – einem Phänomen, dem man, wie es scheint, heute nur sehr schwer zu entkommen vermag. Ein „Diskursereignis von geradezu epidemischen Ausmaßen“ (Bröckling, 2013a, S.179).

Erwähnt man Burnout im alltäglichen Gespräch, wird schnell klar, dass es kaum jemanden – in doppelter Hinsicht – unberührt lässt: Fast alle erkennen es als Massenphänomen, jeder<sup>2</sup> hat zumindest davon gehört oder gelesen, kaum einer, der nicht anekdotisch über jemanden im (Post-)Burnout berichten könnte und sehr viele scheinen sich selbst von einem Burnout bedroht, wenn nicht gar betroffen zu fühlen. Als Ursache wird meist der Stress in der Arbeit genannt, der zur Überforderung führt. Warum? Darauf hört man meist irgendetwas zwischen „die Anforderungen sind zu hoch, es wird immer mehr verlangt, Arbeit und Gesellschaft lassen uns ausbrennen“ und, das ist häufig der Zusatz, „irgendwie sind wir selbst schuld, wir arbeiten uns ja selbst zu Tode“. Und diejenigen, die dem Burnout bereits aktiv begegnen, rühmen sich mit der Fähigkeit, kompetent mit Stress und Burnout umzugehen. Sie verstehen es, sich von ihrem Beruf abzugrenzen, ihre ‚Energietanks‘ wieder zu füllen und ‚Balance‘ zwischen Freizeit und Arbeit herzustellen. Wer erzählt, Burnout am eigenen Leib erfahren zu haben, berichtet häufig darüber, „ständig für etwas gearbeitet zu haben, das nicht seinem eigentlichen Wesen entspricht“ und macht sich zum Ziel, „wieder mehr *auf sich* zu achten und sich Zeit *für sich* zu nehmen“. Manche scheinen auf Burnout-Prävention zu schwören und ihren gesamten ‚Lifestyle‘ danach umzukrämpeln: Smoothies, Matcha-Tee und Mandalas; täglich eine halbe Stunde Sport und diverse Entspannungsübungen am Arbeitsplatz;

---

<sup>1</sup> Die im Folgenden geschilderten Erfahrungen setzen sich aus eigenen Beobachtung, Gesprächen und Aussagen zusammen, die ich im Laufe der letzten Jahre gesammelt und notiert habe. Sie gaben nicht zuletzt den Anstoß zur Beschäftigung mit dem Thema und für die Entwicklung der Fragestellung.

<sup>2</sup> Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine weibliche Form gleichberechtigt ein.

Achtsamkeit, Lounge-Musik und Wandern in der Natur sind nur wenige Beispiele für ein Leben, das sein Ziel scheinbar darin findet, gegen ein psychisches Leiden anzugehen. Weniger zahlreich sind Stimmen zu vernehmen, die Burnout für „etwas für Weicheier“ halten; immerhin hat man „früher viel mehr gearbeitet als heute, da hat auch keiner gejammert“. Abgestempelt wird das Phänomen und sein Fortbestehen dann als mangelnder Wille, wieder in den Arbeitsalltag einzusteigen – Man „will einfach nicht arbeiten“ oder man „redet sich ja nur ein, dass es nicht geht“. Was die Einzelnen auch erzählen – ob kritisch oder affirmativ – fast alle haben nicht nur eine Stimme, sondern auch eine Stimmung. Denn das Thema scheint zu affizieren.

# EINLEITUNG

---

Das eben vermittelte Stimmungsbild gibt einen kleinen Eindruck davon, wie populär Burnout in der heutigen Gesellschaft ist und wie vielseitig die Meinungen und Erfahrungen dazu sind. Im politischen, ökonomischen und öffentlichen Diskurs scheint in jedem Fall bedeutsam, sich mit dem Phänomen auseinanderzusetzen und es ‚in den Griff‘ zu bekommen. Burnout scheint einen Bedarf an Veränderung zu markieren, um dabei, wie sich zeigen wird, nicht nur eine Krankheit zu vermeiden, sondern auch etwas Neues zu produzieren.

Am Beginn dieser Arbeit stand nun zum einen das Interesse, diesem ‚diskursiven Gewimmel‘ (Jäger, 2001), diesen vielen vernommenen Stimmen auf den Grund zu gehen. Ich wollte wissen, aus welchen diskursiven Formationen sich diese Stimmen speisen. Dabei begann mich immer mehr zu interessieren, welche Wissensbestände und Techniken der Selbstbeobachtung und -transformation sich hinter jenen Stimmen verbergen, die über ihren Umgang mit dem persönlichen Burnout bzw. der Burnout-Bedrohung berichten. Diese Stimmen interessierten mich nicht zuletzt deshalb, da sie trotz ihres meist gesellschaftskritischen Untertons eine nicht unbedeutende Funktion für das Bestehen bzw. die Anpassung der Individuen an diese gesellschaftlichen Verhältnisse zu erfüllen scheinen. Eine Funktion, die weit über das bloße Fernhalten einer Krankheit hinauszureichen scheint. Ich wollte wissen, mit welchen Machtwirkungen dieses Wissen aufgeladen ist. So richtete sich das Kerninteresse immer mehr auf die Frage, welchen Weg der Diskurs den Subjekten, aber auch der Arbeitswelt, als richtig, gut oder verfolgenswert vorschreibt und wie diese Richtung in Zusammenhang mit gängigen, neoliberalen Formen des Regierens steht. Der Schwerpunkt lag also nicht darauf, Burnout als ‚Ergebnis‘ einer pathogenen Gesellschaftsordnung zu kritisieren, sondern das Phänomen umgekehrt darauf zu befragen, was es für die neoliberale Gesellschaft und speziell die Individuen, die sich allem Anschein nach so stark zu ihm hingezogen fühlen, leistet.

Die folgende Arbeit knüpft an diese Überlegungen an, indem sie Burnout-Ratgeber über einen diskursanalytischen bzw. gouvernementalitätstheoretischen Zugang untersucht. Damit soll herausgefunden werden, welche speziellen Wissensformationen, Problemkonstellationen, Techniken der Selbstführung und Lösungen die Ratgeber in Anschlag bringen und welche Machtwirkungen sie entfalten bzw. wie sie mit einer neoliberalen Rationalität des Regierens in Einklang stehen.

Um mich dieser Aufgabe zu nähern, werde ich mich vor allem den Arbeiten Michel Foucaults und der von ihm inspirierten „Studies of Gouvernementality“ zuwenden. Im theoretischen Teil der Analyse werde ich zunächst die zentralen Begriffe aus Foucaults Machtanalyse vorstellen: *Diskurs*, *Macht-Wissen*, *Problematisierung*, *Regierung*, *Gouvernementalität* und *Technologien der Selbst- und Fremdführung*. Mit diesen analytischen Begriffen ist das ‚Denkwerkzeug‘ für die weitere Analyse bestimmt.

Um das Subjekt in seinem gesellschaftlichen Kontext verorten zu können, werden Foucaults Analysen zu den unterschiedlichen Gouvernementalitäten – den Regierungsrationalitäten – nachgezeichnet. Hier geht es um die Art und Weise, wie zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten über das Problem der Regierung nachgedacht wird und Autoritäten versuchen, anhand von Begriffen, Taktiken, Techniken etc. auf menschliches Verhalten einzuwirken, um wünschenswerte Zustände wie Glück, Gesundheit, Reichtum etc. zu erreichen (vgl. Rose, 2000). Die Analyse der *neoliberalen Gouvernementalität* macht dies für zeitgenössische Formen der Regierung sichtbar. Speziell wird dabei auf Gesundheit und ihre Regierung im neoliberalen Sozialstaat eingegangen.

Der zweite Teil zeichnet nach, wie sich Subjekte im Rahmen neoliberaler Rationalität konstituieren und entlang welcher Kanäle sich das vollzieht. Vorgestellt wird erstmal die neoliberale Subjektivierungsform des *unternehmerischen Selbst* (Bröckling, 2013a). Hervorgehoben wird speziell die Bedeutung von Therapie, (psychologischem) Expertentum und Beratung für das Regieren in neoliberalen Gesellschaften. Das Phänomen der Beratung erweist sich dabei als besonders relevant, ist doch die zu analysierende Ratgeberliteratur ein spezielles Medium dieser Gattung.

Im nächsten, dritten Teil geht es darum, Burnout als diskursives Phänomen sichtbar zu machen und die Wissensformationen, die sich um das Phänomen versammeln, aus ihrem gesellschaftlichen Kontext heraus zu deuten. Es wird die Geschichte von Stress und Burnout nachgezeichnet und dem Grund seiner Popularität in der heutigen Gesellschaft nachgegangen. Danach werden unterschiedliche diskursive Positionen, unterschiedliche Arten der Problematisierung, speziell der modernen Lebenswissenschaften und der Sozialwissenschaften diskutiert. Zudem werden diskursanalytische Untersuchungen von Ratgebern dargestellt, an die die folgende Analyse anknüpft.

Darauf folgend werden erstmal die Fragestellungen und die methodische Herangehensweise konkretisiert. Es wird die Methode auf Fragestellungen und das zu untersuchende Material zugeschnitten und die einzelnen Arbeitsschritte der Analyse erläutert. Relevant ist der Begriff

der *Problematisierungsformel*, mit dem es gelingt, Schnittstellen zwischen Diskurs und Selbstführung sichtbar zu machen (vgl., Duttweiler, 2007b).

Der empirische Teil beschäftigt sich zunächst damit, die Ratgeber, ihre Autoren und andere Besonderheiten in den Blick zu nehmen. Es folgt der Hauptteil der Analyse, in dem die Themen der Ratgeber so konstelliert werden, um erwähnte Schnittstellen zwischen Diskurs und Selbstführung sichtbar zu machen. Im darauf folgenden Ergebnisteil werden diese dann in ihren gesellschaftlichen Kontext gestellt und auf ihre Kompatibilität zur neoliberalen Gouvernamentalität hin befragt.

Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und einer kritischen Betrachtung unterzogen.

# THEORETISCHER TEIL

---

## 1. Theoretische Rahmung

Michel Foucaults methodologische Herangehensweise an seine Forschungsgegenstände ist für die vorliegende Arbeit anleitend: Es sind seine Überlegungen zu *Macht*, *Wissen* und *Diskurs*; sein Begriff der *Problematisierung*, seine Definition von *Regierung* und *Gouvernementalität* sowie seine Ausführungen zu den *Techniken der Selbst- und Fremdführung* und *Subjektivierung*, die diese Arbeit durchgehend begleiten werden. Sie bilden den metatheoretischen und methodologischen Rahmen des weiteren Vorgehens. Es soll deshalb damit begonnen werden, diese zentralen Begriffe zu erläutern. Zunächst werden einige Überlegungen zu Diskursen als Problematisierungen angestellt. Da die Arbeit weitgehend einem gouvernementalitätstheoretischen Ansatz folgt, werde ich mich danach um eine erste Definition des Begriffes der Gouvernamentalität bemühen, dem ich mich über die Definition von Macht, Regierung und Wissen annähere.

### 1.1. Diskurstheorie

#### 1.1.1. Macht und Wissen

In seiner Definition von Macht verabschiedet sich Foucault von einer Auffassung, nach der sich ihre Wirkung (nur) durch Mechanismen der Unterdrückung und Zwang entfalten würde. Diese Auffassung charakterisiert er als *Repressionshypothese* (vgl. Foucault, 2014). Seine Definition hingegen besagt, dass Macht nicht in einer rein juristischen Konzeption zu verstehen ist, die wesentlich über Gesetze und Verbote, Zwang und Unterdrückung, funktioniert. Foucault interessiert sich vielmehr für die Erforschung der „polymorphen Techniken der Macht“ (ebd., S.19). Wirkungen können in dieser Konzeption wohl auch in negativer Form als „Verweigerung, Absperrung und Disqualifikation“, als etwas das „nein sagt“ und „Verbote ausspricht“ (ders., 1978, S.35) auftreten. Sie können aber auch, und hauptsächlich, in positiver Form als „Anreizung und Intensivierung“ (ders., 2014, S.19) erscheinen.

„Wenn sie [die Macht, D.S.] nur repressiv wäre, wenn sie niemals etwas anderes tun würde als nein sagen, ja glauben sie dann wirklich, dass man ihr gehorchen würde? Der Grund dafür, daß die Macht herrscht, daß man sie akzeptiert, liegt ganz einfach darin, daß sie nicht nur als neinsagende Gewalt auf uns lastet, sondern in Wirklichkeit die Körper durchdringt, Dinge produziert, Lust verursacht, Wissen hervorbringt, Diskurse produziert; man muß sie als produktives Netz auffassen, das den ganzen sozialen Körper überzieht und nicht so sehr als negative Instanz, deren Funktion in der Unterdrückung besteht“ (ders., 1978, S.35).

So bezieht sich Macht „nicht in erster Linie auf die Unterdrückung von Subjektivität, sondern vor allem auf ihre »(Selbst-)Produktion«, oder genauer: auf die Erfindung und Förderung von Selbsttechnologien, die an Regierungsziele gekoppelt werden können“ (Lemke, Krasmann & Bröckling, 2012, S.29). Wissen, mit Macht eine unzertrennliche Einheit bildend, kann nie existieren, ohne dass es „mit einem System spezifischer Regeln und Zwänge konform geht – etwa mit dem System eines bestimmten wissenschaftlichen Diskurses in einer bestimmten Epoche“ (Foucault, 1992, S.33), andererseits „kann nichts als Machtmechanismus funktionieren, wenn es sich nicht in Prozeduren und Mittel-Zweck-Beziehungen entfaltet, welche in Wissenssystemen fundiert sind“ (ebd., S.33). Diskurse, Wissens- und Wahrheitsformationen, welche die individuelle Erfahrung konstituieren, sind demnach immer in die jeweilige Gesellschaftsordnung und ihre Bedingungen, Mechanismen und Instanzen, Techniken und Verfahren eingebunden, die bestimmen, was als wahr gilt und was nicht. Wissen und Wahrheit sind dabei „ständigen ökonomischen und politischen Anforderungen ausgesetzt“ (Foucault, 1978, S.52), werden von einigen ökonomischen oder politischen Apparaten, etwa Universitäten und Massenmedien produziert und verteilt und sind „um die Form des wissenschaftlichen Diskurses und die Institutionen, die ihn produzieren, zentriert“ (ebd., S.52). Die Wahrheit steht niemals außerhalb von Macht und kann nicht ohne Macht sein, denn: „Die Wahrheit ist von dieser Welt; in dieser wird sie aufgrund vielfältiger Zwänge produziert, verfügt sie über geregelte Machtwirkungen“ (ebd., S.35). In jeder Gesellschaft existiert eine eigene „Ordnung der Wahrheit“ (ebd.), die aufgrund spezifischer Regeln als wahr geltend gemacht wird.

### 1.1.2. Diskurse als Problematisierung

Nach Foucault ist die Annahme einer objektiven Beschreibbarkeit bzw. begrifflichen Fassung eines Forschungsobjektes zurückzuweisen. Denn „[d]as begrifflich zu erfassende Objekt ist nicht das einzige Geltungskriterium für die Begriffsbildung. Wir müssen auch die historischen Bedingungen kennen, die eine bestimmte Art der Begriffsbildung motivieren. Wir brauchen ein geschichtliches Bewusstsein der Situation, in der wir leben“ (Foucault, 2013a, S.241). Dazu gehört, die „Beziehungen zu den Herrschafts- und Ausbeutungsmechanismen“ (ebd., S.246) zu erforschen. Es gilt zu fragen, in welcher Art, mit welchen Begriffen bzw. welchem Wissen ein Gegenstand, ein Ereignis, ein Individuum etc. in unterschiedlichen historisch-kulturellen Situationen in den Raum des Denkens eintritt, wie es auf *spezifische* Art problematisiert wird und wie man ihm, aufbauend auf dieser einen Art der diskursiven Problematisierung, begegnet.

Die zentrale Frage, die sich Foucault stellt, ist, „wie [...] in den abendländischen Gesellschaften die Produktion von Diskursen, die (zumindest für eine bestimmte Zeit) mit einem Wahrheitswert geladen sind, an die unterschiedlichen Machtmechanismen und -institutionen gebunden“ (Foucault, 2014, S.8) ist. Ein Diskurs ist definiert als Träger von Macht-Wissen, da er das „positive Feld von Aussagehäufungen“ (Jäger, 2004, S.130) bestimmt und zugleich andere Möglichkeiten, Aussagen, Perspektiven usw. verdrängt. Die Diskurse definieren so den Raum des jeweils Denk- und Sagbaren, also „alle Aussagen, die in einer bestimmten Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit geäußert werden (können)“ (ebd., 130). Nach Link et al. sind sie „institutionalisierte, geregelte Redeweisen, insofern sie an Handlungen gekoppelt sind und also Machtwirkungen ausüben“ (Link, 1986 zit. nach Jäger, 2004, S.127). Als Träger von Wissen konstituieren sie *Wirklichkeit* und üben dadurch Machteffekte aus. Dabei speisen sie „individuelles und kollektives Bewusstsein [...]“. Dieses zustande kommende Wissen ist die Grundlage für individuelles und kollektives Handeln und die Gestaltung der Wirklichkeit“ (ders., 2001, S.87). Ein Diskurs lässt sich definieren als „Fluß von „Wissen“ durch die „Zeit““ (ders., 2004, S.129), er ist von Institutionen und Regelungen getragen und gilt deshalb nur zeitweise als *richtig*.

Die Art und Weise, wie Gegenstände in individuelle Erfahrung eingehen und als Problem wahrgenommen, definiert und bearbeitet werden, kann, wie gesagt, stets nur aus dem kulturell-historischen Kontext heraus verstanden werden, in dem sie als problematisch erscheinen. Mit dem analytischen Begriff der *Problematisierung* verweist Foucault zunächst

auf den „gesellschaftlichen Konstruktionsprozess von Problemen“ (Klöppel, 2010, S.255), nachdem ein Problem nicht einfach als objektive Gegebenheit hinzunehmen ist, sondern „als strategische Intervention in ein dynamisches Feld gesellschaftlicher Auseinandersetzungen verstanden werden“ (ebd., S.256) muss. Für Foucault sind Problematisierungen weder die bloße Repräsentation „eines zuvor existierenden Objekts, genauso wenig aber auch die Erschaffung eines nicht existierenden Objekts durch den Diskurs“ (Foucault, 2005, zit. nach ebd., S.256). Nein, Problematisierungen antworten auf reale, sich verändernde soziale, ökonomische, politische Bedingungen. Jedoch nicht auf eine natürlich-notwendige Art, die sich aus einer Veränderung selbst ergibt, sondern in ‚einer‘ spezifischen Form, die sowohl das Problem selbst als auch die Bedingungen für den Umgang damit bestimmt.

"Die Problematisierung antwortet auf diese Schwierigkeiten, doch indem sie etwas ganz anderes tut als sie auszudrücken oder aufzuzeigen; sie arbeitet diesbezüglich die Bedingungen heraus, unter denen mögliche Antworten gegeben werden können; sie definiert die Elemente, die das konstituieren werden, worauf die verschiedenen Lösungen sich zu antworten bemühen" (Foucault 2005 f., S.733).

Eine diskursive Problematisierung von Gegenständen bringt, so könnte man sagen, die Gegenstände als solchen erst in ihrer konkreten Gestalt hervor. Erst sie lässt etwas „in den Raum des Sagbaren und des Aushandelbaren“ (Duttweiler, 2007b, S.15) eintreten und „konstituiert es als Objekt für das Denken“ (Foucault, 2005; zit. nach Klöppel, 2010, S.256). Sie bestimmen die Möglichkeit dessen, was über einen Gegenstand wie gesagt werden kann, was als wahr oder falsch gilt. Mit Foucault (1989) sind Problematisierungen „das Ensemble diskursiver oder nicht-diskursiver Praktiken das etwas [...] ins Spiel des Wahren und Falschen eintreten lässt und als Gegenstand fürs Denken konstituiert.“ (Foucault, 1989, zit. nach Duttweiler, 2007b, S.15). Damit konstituieren sie auch Lösungsbedarf in Bezug auf das Problem: „[D]ie Darstellung eines Gegenstandes als problematisch [versetzt] diesen in ein Spannungsverhältnis zum Gewohnten und Selbstverständlichen, was dazu auffordert, die Irregularität aufzulösen“ (Klöppel, 2010, S.260).

## 1.2. Gouvernamentalität

### 1.2.1. Regierung

Um mich dem Begriff der Gouvernamentalität zu nähern, beginne ich mit einer Definition des Begriffs der Regierung, der zum *Leitfaden* für Foucaults spätere Arbeiten wird. Denn der Begriff „führt [...] eine neue Dimension in seine Machtanalyse ein“ (Lemke et al., 2012, S.8). In diesem Zusammenhang begreift Foucault Macht immer als Handlung, „eine Form handelnder Einwirkung auf andere“ (Foucault, 2013a, S.255), also als eine Beziehung. Die Machtbeziehung definiert sich durch ein Handeln, das nicht „direkt und unmittelbar auf andere, sondern auf deren Handeln einwirkt“ (ebd., S.255). Sie unterscheidet sich in diesem Punkt von Gewaltbeziehungen, da Gewalt unmittelbar auf Dinge einwirkt, zwingt, beugt, bricht und zerstört. Dagegen wird in der Machtbeziehung der Andere zur Gänze als handelndes Subjekt anerkannt,

„sie operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte. Sie bietet Anreize, verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert, sie erweitert Handlungsmöglichkeiten oder schränkt sie ein, sie erhöht oder senkt die Wahrscheinlichkeit von Handlungen, und im Grenzfall erzwingt oder verhindert sie Handlungen aber stets richtet sie sich auf handelnde Subjekte, insofern sie handeln oder handeln können.“ (ebd. S.256)

Die Machtbeziehung lässt sich für Foucault mit dem Begriff der *Führung* am besten erfassen, denn er hat eine doppelte Bedeutung, die für die Machtbeziehung konstitutiv ist: Einerseits geht es um die (Fremd-) Führung anderer, andererseits um das Aufführen, „also sich in einem mehr oder weniger offenen Handlungsfeld zu verhalten“ (ebd., S.256). In der Machtbeziehung soll Verhalten durch die Beeinflussung dieses Handlungsfeldes – mit diskursiven und nicht-diskursiven Elementen unterschiedlichster Form – gelenkt werden. Macht bedeutet, „Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Verhalten zu nehmen“ (ebd., S.256). Mit Foucaults Konzept der *Führung der Führung* wird es möglich, Verschränkungen der Lenkung von Individuen mit der Weise ihrer Selbstführung – zwischen *Techniken der Selbst- und Fremdführung* – zu analysieren. Diese Definition von Macht stellt Foucault unter den Begriff der Regierung. Regierung ist „[d]er Kontaktpunkt, an dem die Form der Lenkung von Individuen durch andere mit der Weise ihrer Selbstführung verknüpft ist“ (Foucault, 1993, zit. nach Lemke et

al., 2012, S.29). Der Begriff der Regierung bei Foucault beschränkt sich also nicht auf Interventionen staatlicher Organisationen in einem Herrschafts- oder Unterdrückungszusammenhang, sondern bezieht sich auf eine sehr breite, unzeitgemäße Bedeutung, die der Begriff im 16. Jahrhundert hatte, „die Lenkung des Verhaltens von Individuen und Gruppen: von Kindern, Seelen, Gemeinschaften, Familien, Kranken“ (Foucault, 2013a, S.256), also jegliche steuernde Einwirkung auf Menschen. Somit ist er „weder mit staatlichen Institutionen identisch noch auf das politische System beschränkt“ (Lemke et al., 2012, S.10), sondern lenkt die Aufmerksamkeit auf all die „unterschiedlichen Handlungsformen und Praxisfelder, die in vielfältiger Weise auf die Lenkung, Kontrolle und Leitung von Individuen und Kollektiven zielen und gleichermaßen Formen der Selbstführung wie Techniken der Fremdführung umfassen“ (ebd., S.10). Mit dem Begriff der Regierung lässt sich erfassen, wie alltägliche Handlungen von Individuen über die unterschiedlichsten Formen der Machtbeziehung mit politischen Zielen verknüpft werden. Dabei ist Freiheit ein zentrales Element von Regierung, ja sogar „die Voraussetzung für Macht“ (Foucault, 2013a, S.257). Die zu regierenden Subjekte sind frei, da sie „jeweils über mehrere Verhaltens-, Reaktions-, oder Handlungsmöglichkeiten verfügen“ (ebd., S.257). Wären sie es nicht, wären sie gleichsam determiniert, in Ketten geschlagen (ebd.) und es gäbe keine Machtbeziehung.

Macht im Sinne von Regierung ist im gesamten sozialen Nexus verankert. Es ist prinzipiell immer möglich, dass das Handeln des einen auf den anderen wirkt. Eine Gesellschaft ohne Macht kann nicht existieren. Und da Macht an so vielen Orten ausgeübt werden kann, gibt es auch zahlreiche Formen des Regierens. „Sie überlagern, kreuzen und begrenzen einander, zuweilen heben sie sich gegenseitig auf, und in anderen Fällen verstärken sie sich wechselseitig“ (ebd., S.260).

### 1.2.2. Gouvernamentalität

In seinen Vorlesungen von 1978 und 1979 legt Foucault eine „Geschichte der Gouvernamentalität“ (Foucault, 2006, S.64) bzw. eine „Genealogie des modernen Staates vor“ (Lemke et al., 2012, S.10). Sie verknüpft den „langfristigen Prozess moderner Staatlichkeit und moderner Subjektivität“ (ebd., S.10) und erlaubt es, heterogene und diskontinuierliche *Regierungskünste* – also verschiedene „Rationalitäten der Regierung“ (ebd., S.12) oder Gouvernamentalitäten – zu analysieren. Gouvernamentalität bezeichnet – vor dem Hintergrund der gegebenen Definition von Macht und Regierung – „die Gesamtheit,

gebildet aus den Institutionen, den Verfahren, Analysen und Reflexionen, den Berechnungen und den Taktiken, die es gestatten, diese recht spezifische und doch komplexe Form der Macht auszuüben, die als Hauptzielscheibe die Bevölkerung, als Hauptwissensform die politische Ökonomie und als wesentliches technisches Instrument die Sicherheitsdispositive hat<sup>3</sup>“ (Foucault, 2006, S.171). Sie ist, in anderen Worten, „[d]er Komplex von Begriffen, Kalkülen, Strategien und Taktiken, mit denen diverse Autoritäten – politische, militärische, ökonomische, theologische, medizinische usw. – versucht haben, auf Leben und Verhalten von allen einzuwirken, um das Böse abzuwenden und solch wünschenswerte Zustände wie Gesundheit, Glück, Reichtum und Gelassenheit zu erreichen“ (Rose, 2000, S.10).

Die unterschiedlichen, sich über die Geschichte verändernden Rationalitäten sind mit Foucault als *Problematisierungen* zu verstehen, die einen „politisch-epistemologischen Raum oder ein »Möglichkeitsfeld«“ (Lemke et al., 2012, S.20) abstecken, indem sich unterschiedliche Praktiken – „Apparate, Verfahren, Institutionen, Rechtsformen etc.“ (ebd., S.21) – formieren (können). Interesse liegt dabei auf den Typen von Rationalität bzw. dem Wissen, das diesen historischen Praktiken innewohnt und die es ermöglichen, Subjekte einer Regierungsrationalität entsprechend zu regieren. Um Regierungsziele zu erreichen, entstand seit dem 18. Jahrhundert ein Komplex an Wissen darüber, wie zu regieren sei. Die Regierenden bekommen damit eine Art ‚know how‘ über ihre Regierungstätigkeit in die Hand. Indem die im 18. Jahrhundert aufkommende liberale Gouvernamentalität die Bevölkerung und ihre Parameter (Sterbe- und Krankheitsraten, Unfallhäufigkeit, Krankheitsausbreitungen, etc.) als Zielscheibe der Regierung entdeckt, geraten auch die einzelnen Individuen, die diese Populationen konstituieren, in den Blick und werden zur Zielscheibe von Regierungsanstrengungen.

---

<sup>3</sup> Sicherheitsdispositive sind definiert „als sozialtechnologische Instrumente, die statistische Erkenntnisse auf jene Gesamtheit von Elementen anwenden, die man Bevölkerung nennt“ (Ruoff, 2013, S.201). In den Blick geraten etwa Geburten-, Krankheits-, Todesraten etc. Sie orientieren sich stets am Durchschnitt und Maßnahmen sind immer dort vonnöten, wo Abweichungen beobachtbar sind. Elemente des Sicherheitsdispositivs sind etwa polizeiliche Überwachung, Sozial- und Gesundheitspolitik. (ebd.) Diese Techniken sind „eng gekoppelt an das Aufkommen der liberalen Gouvernamentalität im 18. Jahrhundert“ (Lemke et al., 2012, S.14). Ihre Aufgabe ist, die durch die individuelle Freiheit entstehenden „Gefahren für das Allgemeininteresse“ (ebd., S.14) einzudämmen.

### 1.2.3. Technologien der Fremd- und Selbstführung

Eine Rationalität des Regierens wie die Liberale, die die Bevölkerung als Trägerin von Gesetzen und Regelmäßigkeiten begreift, muss diese, so Foucault, mittels *Techniken der Fremd- und Selbstführung* so lenken, dass ihre Ziele erreicht werden. Diese Techniken, mit denen eine Bevölkerung und so auch die einzelnen Individuen geführt werden, enthalten sowohl diskursive und nicht-diskursive Komponenten, die miteinander bis zur Unkenntlichkeit zu einem Gebilde verbunden sind (Opitz, 2004). Paul du Gay (1996) definiert solche Techniken als „hybrid assemblages of knowledges, instruments, persons, systems of judgement, buildings and spaces, underpinned at the programmatic level by certain presuppositions and objectives about human beings“ (ebd., zit. nach Opitz, 2004, S.115). Was die Techniken also verbindet, ist eine gemeinsame Rationalität, gemeinsame Annahmen und Zielsetzungen über Menschen und ihre Natur. Zentrale Grundannahme der Gouvernamentalitätsforschung ist, dass Techniken der Selbst- und Fremdführung über spezielle Vorstellungen der Psyche bzw. Persönlichkeit operieren, die von Kultur zu Kultur variieren (Rose, 2000, S.9) und mit den jeweiligen „sozialen, politischen und wirtschaftlichen Arrangements“ in Zusammenhang stehen“ (ebd., S.9).

Techniken zur Fremdführung haben zum Ziel, auf die Selbststeuerungsfähigkeiten von Individuen einzuwirken, indem sie ihnen eine gewisse Art der Selbstbewertung und -formung nahe legen. Techniken der Selbstführung – die *Selbsttechnologien* – sind jene,

„which permit individuals to effect by their own means or with the help of others a certain number of operations on their own bodies and souls, thoughts, conduct, and way of being, so as to transform themselves in order to attain a certain state of happiness, purity, wisdom perfection, or immortality“ (Foucault, 1988, S.17).

Diese Dimension der Selbstbewertung und -formung nennt Rose *ethisch*, und „Ethik wird [...] als Mittel verstanden, mit dem Individuen ihr Selbst deuten, entschlüsseln und behandeln in Bezug auf wahr und falsch, erlaubt und verboten, wünschenswert und nicht wünschenswert“ (ebd., S.11). Hier wird deutlich, dass Macht, wie Foucault sie definiert, nicht primär Beschränkung, Verweigerung oder Unterdrückung von Subjektivität ist, sondern die Schaffung, Formung und Nutzung von Subjektivität: „Macht arbeitet durch, nicht gegen

Subjektivität“ (ebd., S.9). Es gilt: „[T]he most powerful way of acting upon the actions of others is to change the ways in which they will govern themselves“ (Rose, 1998, S.64). Über Techniken der Fremd- und Selbstführung sollen sich Subjekte selbst auf Macht-konforme Weise denken und formen. So wird in einem gouvernementalen Feld über diese Techniken eine Homologie zwischen Mikro- und Makroebene des Regierens hergestellt. Übergeordnete Regierungsziele schlagen sich in den einzelnen (Selbst-)Technologien nieder; sie folgen der selben Rationalität: „the rationalities by which social authorities rule over others are reproduced in the intimate ways individuals set about to rule themselves“ (Binkley, 2011a, S.386).

Hauptanliegen der Forschungsrichtung der *Studies of Gouvernementality* ist dieser Ausrichtung folgend die Analyse der Komplexe, die Menschen in gewisse Richtungen lenken und deren Verbindungen untereinander. Dies beinhaltet unterschiedliche Gegenstände der Forschung (Managementliteratur, Unternehmensstrukturen, Architektur, Gesetze etc.). Sie ermöglicht es, die *Mikrophysik der Macht* zu untersuchen, die jene ‚privaten‘ Bereiche und Subjekte in Einklang mit gesellschaftlichen, ökonomischen etc. Zielen bringt. Auf diskursiver Ebene, der sich auch der empirische Teil dieser Arbeit widmen wird, werden oftmals Techniken der Selbstführung, also jene, die die Selbststeuerung der Individuen anleiten, analysiert.

#### 1.2.4. Liberale Gouvernementalität

Die Form gouvernementaler Vernunft, die ab ungefähr der Mitte des 18. Jahrhunderts mit dem Aufkommen des Liberalismus entsteht, richtet sich gegen die Regierung der Staatsraison, in der ein Souverän seinen Willen über eine Nation verhängt und ist allgemein charakterisiert durch das Prinzip „zur Begrenzung der Regierungskunst“ (Foucault, 2006, S.25). Im Kern dreht es sich um die Frage, „wie man es anstellt, nicht zu viel zu regieren“ (ebd., S.29). Dabei ist es nicht – wie im juristischen Denken des 16. und 17. Jahrhunderts – das Recht, das die Regierungshandlungen begrenzt, sondern die *politische Ökonomie* als „eine Art von allgemeiner Reflexion auf die Verteilung und die Begrenzung der Macht in einer Gesellschaft“ (ebd., S.30). Die Grenze des Regierens ist der Regierungspraxis nicht äußerlich, wie etwa ein von Gott vorgeschriebenes Naturrecht, der Wille der Untertanen oder des Rechts. Nein, die Grenze ist der Regierungspraxis wesentlich, ihr Ursprung liegt in ihren Zielen. „Die gouvernementale Vernunft soll [...] diese Grenzen in dem Maße respektieren, in dem sie sie von sich aus in Abhängigkeit von ihren Zielen und als das beste Mittel zur

Zielerreichung einschätzen kann“ (ebd., S.26). Die politische Ökonomie befragt die Regierungspraktiken nicht nach ihren Rechten, sondern nach ihrer Wirkung. Und indem sie die Frage nach der Wirkung stellt, stößt sie auf eine Natürlichkeit, eine Wahrheit der Regierungspraxis und der Gegenstände des Regierungshandelns, die ihrem Handeln eine Grenze setzt. Es gilt, diese Wahrheit nicht zu stören. Die „Natur der Dinge“ reguliert die „inneren Notwendigkeiten des Regierungshandelns“ (ebd., S.38). Und dieser „Ort der Wahrheit“ (ebd., S.54), der dem Regieren eine scheinbar natürliche Grenze setzt, ist der Markt. Ihn soll man,

„[anstatt] ihn fortwährend mit einer unbestimmt reglementierenden Gouvernamentalität zu sättigen, einfach sich selbst überlassen [...], mit so wenig Interventionen wie möglich, gerade damit er sowohl seine Wahrheit formulieren und sie der Regierungspraxis als Regel und Norm vorschlagen kann“ (ebd., S.52).

Der Markt wird, wie Foucault es nennt, zum „Ort der Veridiktion oder des Wahrspruchs“ über die Praxis des Regierens. Er „wird bestimmen, daß [sic!] die Regierung sich jetzt nach der Wahrheit richten muß, um eine gute Regierung sein zu können“ (ebd., S.56). Sie muss sich nach dem Markt richten und darf seine natürlichen Mechanismen nicht stören (ebd.). In der liberalen Kritik an der Regierung fungiert der Markt als *Test* (ders., 2013a, S.183), mit dem die Wirkungen eines Zuviel an Gouvernamentalität messbar werden.

Die liberale Regierungskunst ist eine Regierung des *laissez-faire*, welche die Ökonomie als eigenen Bereich betrachtet, der sich von selbst reguliert und in den sie nicht einzugreifen hat. Prinzipiell alle Regierungshandlungen, die in den Lauf des Marktes eingreifen, stehen unter Verdacht. Sie ist *Manager* der Freiheit (ebd.), stellt also Bedingungen bereit, die es den Bürgern erlauben, frei zu sein. Dennoch, mit der Einrichtung der Freiheit erhöhen sich auch „die Zurichtungsanstrengungen, die für den rechten Gebrauch der Freiheit sorgen sollen“ (Bröckling, 2013b, S.80). Dafür werden Sicherheitsdispositive installiert, die Gefahr laufen, die liberale Freiheit, die sie einerseits sichern sollen, zu begrenzen oder gar zu unterminieren. Mit den Sicherheitsstrategien sind Strategien gemeint, die sowohl gewährleisten, dass individuelle Interessen von kollektiven Interessen geschützt sind und *vice versa*. Freiheit und Sicherheit stehen im Zentrum der liberalen gouvernementalen Vernunft; sie bilden „die Ökonomie der Macht [...], die dem Liberalismus eigentümlich ist“ (Foucault, 2006, S.100). Die Aufgabe des Staates ist dabei die Aufsicht und Kontrolle der Individuen zur Gewährleistung von Sicherheit und natürlicher Marktvorgänge.

### 1.2.5. Neoliberale Gouvernamentalität

Neoliberale Theorien in all ihren Variationen, sowohl in der der deutschen *Ordoliberalen* als auch in jener der *Chicago School of Economics*, unterscheiden sich von jenen des klassischen Liberalismus, da sie sich von dem klassisch-liberalen Grundprinzip des *Laissez-faire* (vgl., Bröckling, 2013b) verabschieden, nachdem dem Marktgeschehen, um Stabilität und Harmonie zu erreichen, bloß freier Lauf gelassen und es von staatlichen Einflüssen frei gehalten werden soll. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass es ein hohes Maß an (staatlicher) Anstrengung und Aktivierung bedarf, um die Mechanismen des Marktes in Gang zu halten. Der reine Wettbewerb soll fortlaufend stimuliert werden, denn er stellt sich nicht von selbst ein. Der Staat hat nun nicht mehr kontrollierende und disziplinierende Funktion, sondern die Aufgabe, zum Vorteil des freien Marktes aktiv zu werden und unter dem „Zeichen einer Wachsamkeit, einer Aktivität, einer permanenten Intervention“ (Foucault, 2006, S.188) einzugreifen. Markt und Staat werden nicht mehr als getrennte Sphären (Bröckling, 2013b) gedacht, sondern sollen sich überschneiden, der Staat „soll für den Markt reagieren“ (Foucault, 2006, zit. nach ebd., S.82). Die Gesellschaft, ihre Institutionen, ja das Soziale insgesamt, sollen nach dem Prinzip vollständiger Konkurrenz ausgestaltet werden. Dabei soll der Staat den geeigneten Rahmen bilden, „Spielregeln, unter denen sich die Wettbewerbsordnung optimal entfalten kann“ (ebd., S.83).

Die Neoliberalen sprechen sich entschieden gegen eine Sozialpolitik im Sinne einer *Wohlfahrtsökonomie* aus, die sich „einen relativen Ausgleich im Zugang eines jeden zu den Konsumgütern zum Ziel setzt“ (Foucault, 2006, S.202). Sie ist unvereinbar mit marktwirtschaftlichen Prinzipien. Von einer Gesellschaft kann man keine Absicherung gegenüber individueller Risiken verlangen, sei es Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Armut. In diesem Sinne kommt es über weit reichende „soziopolitische Transformationsprozesse“ zu einer Umcodierung „der Sicherheitspolitik von dem Modell einer sozialen Versicherung zu einer Privatisierung und Individualisierung gesellschaftlicher Risiken“ (Lemke, 2000, S.37). Eine Gesellschaft, so die Rationalität des Neoliberalismus, hat so zu funktionieren,

„dass jedes Individuum ein ausreichend hohes Einkommen hat, so dass es entweder direkt und als Individuum oder den kollektiven Umweg von Krankenversicherungen usw. sich selbst gegenüber bestehenden Risiken oder gegenüber Existenzrisiken oder gegenüber jener Zwangsläufigkeit der Existenz, die das Alter und der Tod darstellen,

absichern kann, und zwar auf der Grundlage seiner eigenen privaten Rücklage“ (Foucault, 2006, S.204).

Individuen sollen selbst die Verantwortung für ihr eigenes Wohlergehen übernehmen (können). Statt eines Rechts auf Absicherung durch den Staat, tritt die individuelle Pflicht der Prävention und Eigenverantwortung. Eigenverantwortung wird dabei interpretiert als „das subjektive Pendant zum Verantwortung delegierenden Staat: Während das Paradigma der *Solidarität* [sic!] mit dem Programm des Wohlfahrtsstaates in den Hintergrund tritt, zieht mit der politischen Rationalität des Neoliberalismus das Prinzip der *Verantwortung* [sic!] atomisierter Individuen herauf“ (Krasmann, 2012, S.198). Die Strategie der Verantwortlichmachung der Individuen, in zahlreichen Arbeiten der Gouvernamentalitätsstudien als *Responsibilisierung* bezeichnet (vgl. Krasmann, 2012; Duttweiler, 2007a; Opitz, 2004), „kann in den verschiedensten Risikofeldern eingesetzt werden und führt dazu, dass gesellschaftliche Verantwortungsbereiche zu einer Angelegenheit individueller Vorsorge geraten“ (Lemke, 2000, S.38). Die Risiken des Einzelnen sollen nicht durch den Staat gedeckt, sondern jedem die Möglichkeit gegeben werden, seine Risikolagen selbst zu bewältigen. Der (Sozial)Staat nimmt dabei eine *aktivierende* (vgl. Lessenich, 2000) Funktion ein. Er soll die Individuen so regieren, dass sie ihre Gesundheit, ihre Arbeitskraft, ihren Wohlstand etc. selbst aktiv in die Hand nehmen – ohne den direkten Eingriff autorisierter und spezialisierter Staatsapparate (ebd.). Kein Abbau des Sozialstaates, sondern eine andere Rationalität des Regierungshandels. Eine andere Form der Problematisierung, auf die andere Formen der Problemlösung folgen; nicht als eine „Ersetzung des Politischen durch das Persönliche“ (Lemke et al., 2012, S.30), sondern als eine veränderte Form des Politischen.

Die neoliberale Regierungskunst zeichnet sich aus „durch die Entwicklung indirekter Techniken [...], die Individuen führen und anleiten, ohne für sie verantwortlich zu sein“ (ebd., S.38). Dadurch werden die Technologien der Fremd- und Selbstführung zu zentralen Instrumenten neoliberaler Regierung. Regiert wird nun über die Werte der individuellen Freiheit, Autonomie, Selbsterfüllung, Verantwortlichkeit und freien Wahl (Rose, 2000). Die Bürger „werden nicht länger als der Unterweisung von „politischen“ Autoritäten bedürftig gedacht in Bezug darauf, wie sie sich zu verhalten und ihre Alltagsexistenz zu führen haben“ (ebd., S.24). Neoliberal regieren bedeutet, Individuen in eine für die zu erreichenden (z.B. ökonomischen) Ziele vorteilhafte Richtung zu lenken, und das unter Wahrung, ja der produktiven Nutzung ihrer Freiheit, Autonomie und Selbstverwirklichung. Ausgeübt wird die Macht von Experten, die vermeintlich unabhängig von staatlichen bzw. politischen

Regierungszielen operieren. In Anlehnung an Bruno Latour geht es um ein *govern at a distance*<sup>4</sup> (Miller & Rose, 1990, S.181). Neoliberale Macht ist, im Sinne Foucaults, produktiv, nicht repressiv. Sie forciert diese Werte – Autonomie, Authentizität, Selbstverwirklichung, Individualität etc. – und integriert sie in Zwangs- und Herrschaftsstrukturen: „Warum sollte es nötig sein, individuelle Freiheiten und Gestaltungsspielräume einzuschränken, wenn sich politische Ziele wesentlich »ökonomischer« mittels individueller »Selbstverwirklichung« realisieren lassen?“ (ebd., S.30)

Die Aufgabe der Sozialpolitik, wie sie von den Neoliberalen vertreten wird, ist also nicht die Übernahme individueller Risiken wie im Wohlfahrtsstaat, sondern die Förderung des Wirtschaftswachstums, denn dieses „sollte allen Individuen gestatten, ein Einkommensniveau zu erreichen, das ihnen individuelle Versicherungen, den Zugang zum Privateigentum, die individuelle oder familiäre Kapitalisierung erlaubt, womit sie die Risiken neutralisieren können“ (Foucault, 2006, S.205). Was den Neoliberalen vorschwebt, ist eine *Unternehmensgesellschaft* (ebd., S.208), in der jeder Einzelne für seine individuelle Wohlfahrt zuständig ist. Anstatt – wie im Wohlfahrtsstaat – zentrale Planung und Bürokratie zu sichern, so neoliberale Denker wie Hayek und Friedman, soll das

„Wohlbefinden der politischen und sozialen Existenz [...] durch die „unternehmerischen“ Aktivitäten und Wahlhandlungen autonomer Entitäten – Firmen, Organisationen, Personen – die alle nach der Maximierung ihres eigenen Vorteils durch die Erfindung und Förderung neuer Projekte durch individuelle und lokale Berechnungen von Strategien, Taktiken, Kosten und Nutzen streben“ (Rose, 2000, S.11)

gesteigert werden. Aufgabe des Staats ist es, eben dieses unternehmerische Verhalten über *indirekte Techniken* zu fördern und zu stimulieren.

Neoliberale Theorien sind nicht nur auf wirtschaftliches Handeln beschränkt, sondern sollen prinzipiell jedes soziale bzw. individuelle Verhalten erklären. Am deutlichsten hat der amerikanische Neoliberalismus (*Chicago School*), konkret die Humankapitaltheorie, die Radikalisierung des Wettbewerbs auf alle Lebensbereiche und das individuelle Verhalten

---

<sup>4</sup> Das von Miller und Rose (1990) postulierte *Govern at a distance* (ebd., S.9) bezieht sich auf die von Bruno Latour eingeführte Bezeichnung *Action at a distance* (Latour, 1981, 1986, zit. nach ebd., S.9).

ausgedehnt. Er versucht „die Rationalität des Marktes auszudehnen, die Analyseschemata, die sie nahe legt und die Entscheidungskriterien, die sie für Bereiche vorschlägt, die nicht ausschließlich oder nicht in erster Linie ökonomisch sind“ (Foucault, 2013a, S.187). Ihrer verhaltenstheoretischen Ausrichtung (Bröckling, 2013b, S.87) nach ist jedes Verhalten von ökonomischen Prinzipien bestimmt. Damit präparieren sie erstmals die Subjektivierungsform des unternehmerischen Selbst heraus, das „für sich selbst sein eigenes Kapital ist, sein eigener Produzent, seine eigene Eigentumsquelle“ (Foucault, 2006, zit. nach ebd., S.88).

Boltanski und Chiapello (2013) zeigen, dass die neoliberale Restrukturierung der Regierungsanstrengungen in der *Künstlerkritik* der 60er und 70er Jahre ihren Ausgang nimmt, die sich zunächst in einer Protestbewegung gegen den Kapitalismus äußert. Der Kapitalismus nimmt diese Kritik auf, rekonfiguriert sich selbst und macht so die Kritik für seine Zwecke fruchtbar. Die Künstlerkritik ist keine Forderung, wie die zuvor formulierte *Sozialkritik*, nach besseren Gehältern oder mehr Sicherheit, sondern eine „*Revolte gegen die herrschenden Arbeitsbedingungen* [sic!] und insbesondere gegen den Taylorismus“ (ebd., S.236).

Verantwortlich für die zunehmende Unzufriedenheit ist ein kollektives Frustrationsgefühl, das sich aus der Steigerung des Bildungsniveaus bei gleichzeitig steigender Rationalisierung des Arbeitsprozesses ergibt. Vor allem Studenten fordern aufgrund schlechter werdender Studienbedingungen und unsicheren Berufsaussichten (ebd., S.216) mehr Autonomie und die Möglichkeit nach Kreativität am Arbeitsplatz. Sie stellen sich gegen entfremdende Arbeitsbedingungen und die Macht der Autoritäten, fordern Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwaltung. Die Kritik wurde mit einem Bündel von Maßnahmen zur Veränderung von Organisationen umgesetzt, alte Kontrollformen (Berechnungsinstrumente, bürokratische Direktiven) dankten ab. Autoritäten verloren aber nicht an Macht, sondern änderten die Form der Machtausübung. Es werden „Forderungen nach Autonomie und Eigenverantwortung [...] endogenisiert“ (ebd., S244), Kontrolle wird durch Selbstkontrolle abgelöst. Damit wird gleichzeitig die Last der hohen Kosten, die durch die direkte Kontrolle entsteht, vom Staat auf die Individuen übertragen. Ebenso verhält es sich in Organisationen, die die Verantwortung auf ihre Angestellten externalisierten (ebd., S244), „Führung wird in immer stärkerem Maße Selbstführung“ (Opitz, 2004, S.142)<sup>5</sup>. Nur bedeutet die Befreiung von äußeren Autoritäten

---

<sup>5</sup> Mit diesen Veränderungen hat auch die Kapitalismuskritik, die sich unter dem Begriff der *Entfremdung* versammelt, ihr kritisches Potenzial verloren. Selbstentfaltung und das *ident* sein mit der Arbeit ist heute nicht nur individuelles Bedürfnis, sondern zur institutionalisierten Anforderung geworden. Ja, Kritik am Kapitalismus

(Lemke, 2000, S.39) aber keinen Abbau, sondern eine Verlagerung der Macht – je weniger direkte Steuerung von Außen, desto mehr müssen die Selbststeuerungspotenziale aus der Distanz gesteuert werden, um unternehmerische Initiative zu garantieren.

Soziale Abhängigkeiten, Solidarität, Bindung oder Verlass auf Institutionen, kollektives Handeln etc. – all das, was den Wohlfahrtsstaat charakterisiert, wird innerhalb der neoliberalen Regierungsrationalität als die individuelle Freiheit behindernd und deshalb als problematisch verabschiedet. Die neue Richtung bestimmen dabei betriebswirtschaftliche Effizienzkriterien und unternehmerische Kalküle“ (vgl. Lemke et al., 2012).

#### 1.2.5.1. Gesundheit regieren

Da sich der Diskurs rundum Burnout, so meine Annahme, aus Wissensbeständen des vorherrschenden Gesundheitsdiskurses speist, soll am Beispiel von Gesundheit und Krankheit gezeigt werden, wie neoliberal regiert wird, wie Regierung nicht gegen, sondern ‚durch‘ Subjektivität arbeitet. Wo sich in einer Wohlfahrts-gesellschaft zur Sicherung der Produktivität ihrer Produktivkräfte der Staat „auch für die gesundheitliche Versorgung ihrer werktätigen Bevölkerung verantwortlich erklärte“ (Mazumdar, 2008, S.351), war es innerhalb dieses ökonomischen Kontextes genug, „Gesundheit als *Abwesenheit von Krankheit* [sic!]“ (ebd., S.351), als das ‚Schweigen der Organe‘, zu definieren. Das Band zwischen Gesundheit und Krankheit war eng geknüpft, wer nicht krank war, galt als gesund, wer krank war, suchte einen Arzt auf, dessen Aufgabe es war, die Krankheit zu bekämpfen und zu überwinden. Dieses Band hat sich etwa seit Beginn der 80er Jahre gelockert. Gesundheit ist von nun an mehr als das Fehlen von Krankheit und mit positiven Werten aufgeladen. Ihre Beziehung zur Krankheit wird lockerer, dafür jene zwischen Gesundheit und Glück enger. Als unmittelbare Konsequenz dieser Entwicklungen „erscheint die Möglichkeit einer neuen Mündigkeit, da man nicht mehr wartet, bis man krank wird und die persönliche Suche nach Gesundheit nicht mehr ausschließlich der Macht der kurativen Medizin und Pharmaindustrie unterworfen zu sein scheint“ (ebd. S.352).

Im Zeichen von Freiheit und Selbstbestimmung wird Gesundheit zum Thema, das man selbst in die Hand nimmt, um sich zugleich sein Recht auf Glück und Zufriedenheit zu sichern. Eine neue *Sorge um Wellness* macht sich als neuer Lebensstil breit; ein Lebensstil, der eine

---

ist heute, unter postfordistischen Arbeitsbedingungen, zum Teil sogar eine *Re-Entfremdung*, also ein Weniger an Identifikation mit der Arbeit (vgl., Voß & Weiss, 2013).

permanente Arbeit an sich und seiner Gesundheit fordert. Der Diskurs, getragen von einer Vielzahl an Experten, Beratern und einem „ganzen Markt neuartiger gesundheitsbezogener Dienstleistungen“ (ebd., S.353) adressiert seine Empfänger als eigenverantwortliche Subjekte, die sich in präventiver Absicht, in einer nie endenden, wohl gemerkt lustvollen Arbeit an sich selbst um ihre Wellness kümmern.

Brunnett (2013) macht u.a. den Therapieboom der 70er und 80er Jahre als einen *Vektor* dieser Entwicklungen aus, mit dem die „Therapeutisierung des Normalen“ auf Basis medizinisch-psychologischer Erklärungsmuster und -techniken das Alltagsleben westlicher Länder überspannt (ebd., S.164). Mit dieser Ausrichtung gewinnen vor allem psychische und soziale Krankheitsfaktoren an Bedeutung. Mit dem Aufkommen des salutogenetischen Ansatzes ab den späten 70er Jahren wird nun der „pathogenetische Dualismus von Gesundheit und Krankheit“ (Mazumdar, 2008, S.354) aufgelöst und durch ein Kontinuum ersetzt, „in dem Gesundheit und Krankheit als *fließende* [sic!] Zustände erscheinen“ (ebd., S.354), Gesundheit Prozesscharakter bekommt und tendenziell unendlich expandieren kann. Gesundheit ist in diesem Sinne als dynamisches Gleichgewicht zwischen „physischen und sozialen Schutz- und Abwehrmechanismen auf der einen Seite und den potenziell krankmachenden Einflüssen der physikalischen, biologischen und sozialen Umwelt auf der anderen“ (ebd., S.354 f.) zu verstehen. Entscheidend ist in diesen Diskursen die Frage, wie und mit welchen Ressourcen der Organismus die Risikofaktoren und Einflüsse aus der Umwelt bewältigen kann. In dieser Konstruktion ist Gesundheit kein passiver Zustand, sondern ein aktives, labiles und dynamisches Geschehen zwischen Umwelt und Organismus, das durch die Steigerung persönlicher Fähigkeiten und Kompetenzen strategisch zugunsten der eigenen Gesundheit optimiert werden kann.

Innerhalb dieser aktuellen Gesundheits-Diskurse, so zeigt Greco (1998), ist Gesundheit nicht mehr eine physische Fähigkeit oder ein aktueller Zustand, sondern „vor allem ein sichtbares Zeichen von Initiative, Anpassungsfähigkeit, Dynamik etc.“ (Lemke, 2000, S.39) – ein Zeichen des *Willens zur Gesundheit*. Gesundheit und Krankheit sind „keine Kategorien von Zufall und Schicksal, und sie lassen sich auch nicht in Begriffen von subjektivem Glück oder Unglück begreifen“ (ebd., S.39). Heute wird Gesundheit als Ausdruck gewertet, ein freies und rationales Subjekt zu sein. Ein Selbst, dass durch rationale Selbstführung in der Lage ist, autonom für sich zu sorgen – „Sie ist eine strategische Tätigkeit: eine strategische Ausübung von Stressbewältigung“ (Mazumdar, 2008, S.355). Gesund ist ein rationales Selbst, dass in der Lage ist, präventiv und strategisch die ‚richtigen‘ Entscheidungen zu treffen, um Risiken

aus dem Umfeld abzuwehren. Gesundheit, verstanden als Anpassung an eine sich verändernde Umwelt, wird als Fähigkeit in das Subjekt verlagert.

Die Umwelt bzw. die Gesellschaft als riskant zu zeichnen, wie es in neoliberalen Gesundheitsdiskursen geschieht, wird von Gouvernamentalitätsstudien als Strategie neoliberalen Regierens verstanden, um etwas regierbar zu machen. Drohende Risiken werden dabei weniger gefunden als ‚erfunden‘. Sie sind keine objektiven Tatsachen, sondern eine Form der Problematisierung, „eine Form des Denkens der Realität“ (Lemke et al, 2012, S.22). Sie ist ein „Charakteristikum einer neoliberalen Rationalität [...], die auf eine Problematisierung sozialer Sicherheiten und wohlfahrtsstaatlicher Garantien zielt“ (ebd., S.22). Für den Bereich der Gesundheit bedeutet das: In einem Prozess der *Inflation* diskursiv erzeugter Risiken, Risikopopulationen und Risikoverhaltensweisen werden Individuen permanent dazu aufgerufen, sich präventiv um ihre Gesundheit zu sorgen, um den Risiken nicht anheim zu fallen. Von der Erfindung von Risiken zu sprechen meint aber nicht, dass Risiken gänzlich diskursive Erzeugnisse ohne jegliche Wirklichkeit wären, „es bedeutet im strikten Sinne, dass Prävention nur dort geschieht und geschehen kann, wo Bedrohung als Bedrohung thematisiert, d.h. wo sie zum Gegenstand von Diskursen werden“ (Bröckling, 2012a, S.95).

Neue Definitionen von Gesundheit setzen nun in ihrer präventiven Ausrichtung schon da an, wo die Medizin noch kein Problem erkennen würde: „the individual [...] is in a position to ‚diagnose‘ the unhealthy aspects of his or her life much earlier than the stage at which medicine will sanction the ‚reality‘ of a medical problem“ (Greco, 1998, S.163). Für die Subjekte machen sie motivationale Aspekte von Krankheit sicht- und handhabbar.<sup>6</sup> Rationale Entscheidungen sollen im Dienste eines gesundheitsförderlichen Lebensstils und gegen ein Krankheit beförderndes<sup>7</sup> Verhalten getroffen werden. Umgekehrt ist in einer Definition von Krankheit

„als mangelnder Wille und eine unzureichende Selbstführung bereits das erste Symptom einer Krankheit, deren Ursache letztlich im Inneren des Subjekts liegt – und nicht etwa

---

<sup>6</sup> Relevant für die Möglichkeit der Verbreitung dieses Wissens sind populäre Medien (*media*), wie Ratgeber, Journale, TV etc. (vgl. Greco, 1998)

<sup>7</sup> Greco (1998) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „health-preserving“ oder „health-denying function“ des individuellen Lebensstils und individueller Einstellungen (S.164).

in „äußeren Faktoren“ (krankheitsgenerierende Arbeitsbedingungen, finanzielle Kosten für gesundheitliche Vorsorge und Heilung von Krankheiten etc.)“ (Lemke, 2000, S.39).

Mit der Strategie der Responsibilisierung kann individuelle Krankheit als Auswuchs eines irrationalen Fehlverhaltens gedeutet werden und so in die Zukunft produktiv gewendet werden, da es zur Aktivierung der Arbeit an sich selbst führt.

Lessenich (2013) hebt in seiner Arbeit zur „Neuerfindung des Sozialen“ diese neue, *aktivierende* Logik sozialstaatlicher Intervention am Beispiel der Gesundheit hervor. Das Programm der Aktivierung zur Prävention wird dabei zur Aufgabe des *neo-sozialen* Staates: „Ihm kommt die Aufgabe zu, dafür zu sorgen, dass sich jeder prophylaktisch verhält und auf diese Weise der Gesamtheit dient“ (Schmidt-Semisch, 2012, S.175). Dies folge der (neoliberalen) Vorsorgelogik, die ständige Arbeit am Selbst und Aktivität evoziert – „wir könnten immer noch mehr für uns tun, um das eigene Verhalten in krankheitsvermeidender Absicht zu ändern – und damit der Logik nach der Gemeinschaft Kosten ersparen“ (Rau, 2011, S.50). Wer also nicht präventiv gegen Krankheit aktiv wird, verursacht auch Kosten für die Krankenkasse – das Subjekt ist also „nicht nur selbst schuld, sondern wird [...]sogar zu einem schuldigen Selbst, da er sich sozial, eben an der Gemeinschaft schuldig gemacht hat“ (ebd., S.50 f.). Und dieser moralische Rechtfertigungsdruck (ebd.) trifft mit seiner Logik der Prävention heute tendenziell jeden: Kindern, Senioren, Alleinerziehende, Dicke oder Stressgeplagte.

Auch in der (postfordistischen) Arbeitswelt macht sich diese Rationalität bemerkbar, da die Last, sich gegen Gesundheits-Risiken zu schützen, auf ein so gefasstes eigenverantwortliches Selbst übertragen wird. „[D]er Diskurs um die Veränderungen der spätkapitalistischen Arbeitswelt“ (Haubl, 2011, S.34) zeigt, dass Arbeitgeber ihre Fürsorgepflicht mehr und mehr verneinen und die Verantwortung für den Erhalt der psychischen und physischen Gesundheit bzw. Arbeitskraft dem Arbeitnehmer selbst übertragen. Das führt dazu, dass Arbeitgeber die Arbeitskraft der Arbeitnehmer immer rücksichtsloser nutzen und ausbeuten, da sie erwarten, dass Arbeitnehmer selbst dazu im Stande sind, ihre Grenzen zu erkennen und die „betriebliche Nutzung ihres Arbeitsvermögens“ (ebd., S.35) zu begrenzen.

„Der Wille zur Gesundheit wird heute mit einer neoliberalen Arbeits- und Leistungsmoral verknüpft“ (Brunnett, 2013, S.171). Die Fähigkeit zur Gesundheit wird als wichtige Kompetenz zur Beschäftigungsfähigkeit, also zur Teilhabe am Arbeitsmarkt, gewertet. Wer vom Arbeitsamt zur Erwerbsarbeit aktiviert wird, bekommt damit eine individuelle,

gesundheitsförderliche Chance. Und, um Beschäftigungsfähigkeit weiter zu forcieren, wird Programmen zur Förderung eines gesundheitsförderlichen Lebensstils hohe Relevanz eingeräumt. Umgekehrt aber drohen, folgt man Rose (1998), den eigenverantwortlichen Subjekten Konsequenzen, sollte ihnen der *Wille zur Gesundheit* fehlen. Finanzielle Sanktionen und materieller Ausschluss, für die die Individuen selbst verantwortlich sind.

Gesundheit regieren bedeutet, den subjektiven Willen zur Gesundheit freizusetzen, was in neuen Diskursen stark verbunden ist mit einem individuellen Streben nach Glück. Es handelt sich also um ein produktives Machtverhältnis, welche individuelle Bedürfnisse generiert und Handlungen in Gang setzt. Dabei wird ein fehlender Wille zur Gesundheit, folgt man dieser Rationalität, mit Sanktionen und Ausschluss geahndet und die Schuld dem eigenverantwortlichen Subjekt zugeschrieben, das sich nicht aktiv um seine Gesundheit bemüht hat.

## 2. Neoliberale Subjektivierungsregime

Bröcklings Analyse zum *unternehmerischen Selbst*, der Form neoliberaler Subjektivierung, folgt dem Forschungsprogramm der *Genealogie des Selbst*, an dem sich auch die vorliegende Arbeit in dem Sinn orientiert, als sie nicht das tatsächliche Tun oder Handeln der Menschen oder die Wirkmächtigkeit von Programmen untersucht, sondern die Weise, in der so genannte *Subjektivierungsregime* ihre Wirkung entfalten. Im Zentrum dieses Forschungsprogramms steht nicht die Frage, ‚was‘ ein Subjekt ein für allemal ist, sondern ‚wie‘ das Subjekt in verschiedenen historischen Momenten zum Problem wird, welches Wissen zur Lösung dieses Problems in Anschlag gebracht wird und welche Verfahren zur Modellierung des entsprechenden Wissens zum Einsatz kommen. Das Selbst ist in dieser Perspektive also kein Gegenstand, der ein für allemal gegeben ist. Die Frage die sich stellt ist,

„auf welche Weise das Subjekt in bestimmten historischen Momenten zum Problem wurde und welche Lösungen für dieses Problem gefunden wurden. Anders ausgedrückt: Sie fragt nicht, was das Subjekt *ist*, sondern welches Wissen zur Beantwortung dieser Frage mobilisiert und welche Verfahren in Anschlag gebracht wurden, um es entsprechend zu modellieren“ (Bröckling, 2013b, S.23).

Das bedeutet, was ein Subjekt ist, ist nicht ein für allemal zu bestimmen. Es „lässt sich nur erschließen über die historischen Semantiken und Wissenskomplexe, die Selbst- und

Sozialtechnologien, die zu seiner theoretischen Bestimmung und praktischen Formung aufgerufen werden“ (ebd., S.22 f.).

*Individualisierung* etwa wird als ‚ein‘ Modus der Subjektivierung betrachtet. Sie ist eine Form der Problematisierung des Selbst. Der Fokus liegt auf den Begriffen und Wissenskomplexen sowie institutionellen Arrangements, Expertensystemen, Ordnungskategorien und Sortiervverfahren, Lernprogrammen und Sanktionsmechanismen, (Selbst-)Beobachtungs- oder (Selbst-)Modellierungsprozeduren, „mit denen Individuen als Individuen typisiert und durch sie angehalten werden, ihrer Individualisierungspflicht nachzukommen“ (ebd., S.24). Individualisierung wird nicht als gegeben hingenommen, sondern daraufhin befragt, welche (Macht-)Verhältnisse es den Menschen ermöglichen und sie dazu nötigen, sich als „autonome Persönlichkeiten“ mit „unverwechselbarer Identität“ zu begreifen (ebd., S.25). Lemke et al. (2012) sprechen daher von einer *Individualisierungsstrategie* im Rahmen neoliberaler Gouvernementalität.

Subjektivierungsregime stellen keine empirisch beobachtbaren Einheiten dar, sondern „die Weise, in der Individuen als Personen adressiert werden, und zugleich die Richtung, in der sie verändert werden und sich verändern sollen“ (Bröckling, 2013b, S.46). Um es mit Bröckling in ein Bild zu fassen: „Untersucht wird die Strömung, welche die Menschen in eine Richtung zieht, und nicht, wie weit sie sich davon treiben lassen, sie nutzen, um schneller voranzukommen, oder aber versuchen, ihr auszuweichen oder gegen sie anzuschwimmen“ (ebd., S. 11).

## 2.1. Der Prozess der Subjektivierung

Bröckling (2013b) zufolge ist der Prozess der Subjektivierung ein paradoxer. Das Selbst ist dabei sowohl steuernde als auch gesteuerte Instanz, „Fremd- und Eigensteuerung sind unauflösbar ineinander verwoben“ (ebd., S.19). Vermittels Selbstexploration, Selbstmodellierung und Selbstexpression konstituiert sich das Subjekt zum Objekt seiner selbst und gibt sich so seine eigene Gestalt. Es erkennt sich, formt sich und agiert zwar als eigenständiges Ich, seine „Performanzen [sind] jedoch eingebunden [...] in Ordnungen des Wissens, in Kräftespiele und Herrschaftsverhältnisse“ (ebd., S.21), anders formuliert, „es bezieht seine Handlungsfähigkeit von ebenjenen Instanzen, gegen die es seine Autonomie

behauptet“ (ebd., S.19). Norbert Elias (2003) hat den Prozess der Selbststeuerung in ähnlicher Weise beschrieben:

„So gewiß jeder Mensch ein Ganzes für sich ist, ein Individuum, das sich selbst steuert und das niemand zu steuern vermag, wenn es sich nicht selbst steuert, so gewiß ist gleich die ganze Gestalt seiner Selbststeuerung [...] ein Verflechtungsprodukt, [...] so gewiß ist die individuelle Gestalt des Erwachsenen eine gesellschaftliche Gestalt“ (ebd., S.47).

Selbstkonstitution vollzieht sich durch „Affizieren, Affiziert-werden und Sich-durch-sich-Affizieren“ (Bröckling, 2013b, S.21). Der Gegenstand, dem die Arbeit der Subjektivierung gilt, fällt zusammen mit dem, der diese Arbeit leisten soll. Die Arbeit der Subjektivierung ist zudem unabgeschlossen, das Subjekt „ein Subjekt im Gerundivum – nicht vorfindbar, sondern hervorzubringend“ (ebd., S.47), „als wissenschaftlich zu erkundendes, pädagogisch zu förderndes, therapeutisch zu stützendes und aufzuklärendes, rechtlich zu sanktionierendes [...] ökonomisch produktiv zu machendes usw.“ (ebd., S.22) Bröckling definiert das Subjekt als „Fluchtpunkt der Definitions- und Steuerungsanstrengungen, die auf es einwirken, und mit denen es auf sich selbst einwirkt. Ein soziales Problem und eine individuelle Aufgabe; kein Produkt, sondern Produktionsverhältnis“ (ebd., S.22).

## 2.2. Das unternehmerische Selbst

Unternehmertum kann, folgt man Rose (2000), als ‚das‘ Vokabular neoliberaler Regierungen verstanden werden, das eine „Übersetzung einer politischen Rationalität in Versuche, problematisch gewordene Aspekte der sozialen, wirtschaftlichen und persönlichen Existenz zu lenken“ (ebd., S.11) ermöglicht. Es entfaltet seine Wirksamkeit, indem ihm einerseits eine „technologische“ Form verliehen wird, indem es von Organisationsexperten aufgegriffen wird, um „menschliche Beziehungen durch Architektur, Zeitabläufe, Aufsichtssysteme, Lohnsysteme, Curricula und ähnlichem zu organisieren, um Sparsamkeit, Effizienz, Leistung und Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen“ (ebd., S.12). Und es bekommt andererseits eine „ethische“ Form durch die Übersetzung in Techniken der Selbstführung. So schafft das Vokabular des Unternehmertums die Verbindung zwischen politischer Rhetorik, Regulierungsprogrammen und den Selbststeuerungsfähigkeiten der Subjekte (ebd.).

Der Sog, in dessen Richtung die Subjekte in neoliberalen Gesellschaften gezogen werden, ist mit dem Subjektivierungsregime des unternehmerischen Selbst benannt. Das unternehmerische Selbst ist ein Abkömmling des homo oeconomicus – „[d]ie Reaktivierung dieser Gestalt besteht darin, menschliches Handeln grundsätzlich als Wahlhandeln zu bestimmen und das Prinzip der Nutzenmaximierung als anthropologische Gegebenheit zu unterstellen“ (Bröckling, 2013b, S.59). Wo in der Rationalität klassisch-liberaler Regierung aber noch davon ausgegangen wurde, dass Individuen von Natur aus als rationale Wirtschaftssubjekte agieren würden, falls politische Instanzen sie nicht daran hindern, da muss das unternehmerische Selbst durch „permanentes Regierungshandeln geschaffen und aktiviert werden“ (ebd., S.60). Nicht die Freisetzung einer immer schon vorhandenen Menschennatur nach dem Prinzip des *Laissez-Fair*, sondern permanente „behaviorale Verhaltensmodifikation in allen Lebensbereichen“ (ebd., S.60) kennzeichnet diese Subjektivierungsform.

Das unternehmerische Selbst, als „Grammatik des Regierens und Sich-selbst-Regierens“ (ebd., S.11) verstanden, richtet sich „am Verhaltensmodell der Entrepreneurship“ (ebd., S.47) aus. Dieser Topos

„bündelt nicht nur einen Kanon von Handlungsmaximen, sondern definiert auch die Wissensformen, in denen Individuen die Wahrheit über sich erkennen, die Kontroll- und Regulationsmechanismen, denen sie ausgesetzt sind, sowie die Praktiken, mit denen sie auf sich selbst einwirken“ (ebd., S.47).

Techniken der Selbst- und Fremdführung wie (Selbst)Managementprogramme, Ratgeber, Kreativitäts- und Kommunikationstrainings, psychologische und soziologische Theorien etc. definieren dabei den Raum des Sag- Wiss- und Machbaren. Sie buchstabieren die Ratio unternehmerischen Handels aus und geben in Form eines „höchst praktischen Anforderungsprofils“ (ebd., S.38) konkrete Anweisungen und Empfehlungen, nach denen Individuen ihr Handeln ausgestalten sollen, um am Marktgeschehen teilhaben zu können. Hauptsächlich richtet sich dieses Anforderungsprofil nach psychologischen Normen und Wahrheiten aus. Theologische, moralische, körperliche etc. Regime der Selbstformierung werden im neoliberalen Subjektivierungsregime durch jene Erklärungssysteme der Psychologie ersetzt, nach denen sich Subjekte anhand ihrer emotionalen Befindlichkeiten, Wünsche, Persönlichkeit, Bestrebungen und Ängste begreifen und steuern (Miller & Rose, 1990).

Das unternehmerische Selbst ist dazu angehalten, sich als „Handlungszentrum, als Planbüro in Bezug auf seinen eigenen Lebenslauf, seine Fähigkeiten, Orientierungen, Partnerschaften usw.“ (Beck, 1986, zit. nach Bröckling, 2013b, S.26) zu begreifen. Sein eigenes Schicksal soll ausschließlich in seiner Kontrolle liegen. Lebensführung wird für das unternehmerische Selbst zu einer Aneinanderreihung strategischer Entscheidungen, womit es stets dazu angehalten ist, sich alleine oder mithilfe von Therapeut oder anderen Spezialist „einem permanenten Selbstmonitoring [zu] unterziehen, um die „Flugbahn“ seines Lebens immer neu zu adjustieren, wobei mit den Chancen zur Selbstverwirklichung stets die Risiken des Absturzes einhergehen“ (ebd., S.26). Denn sich als alleine verantwortlich für sein gesamtes Leben – Gesundheit, Wohlstand, Arbeitskraft etc. – zu betrachten heißt auch, die Verantwortung für (psychische) Krankheit, Armut oder Arbeitslosigkeit ebenso bei sich zu suchen und diese als eigene Planungsfehler verbuchen zu müssen – man ist „selbst schuld!“ (ebd., S.93) Krankheit ist dann etwa ein individuelles Defizit im Gesundheitsverhalten, Arbeitslosigkeit Arbeitsscheue oder ein Motivationsdefizit, Zukunftsangst ein Mangel an sozialer Kompetenz. Durch die Allgegenwart dieses Erklärungsmusters, dieser zunehmenden Responsibilisierung der Individuen und Privatisierung von Problemen, stellt sich die individuelle Bearbeitung von Problemen immer mehr als einzige, der Wahrheit entsprechende, Alternative dar (Bauman, 2015).

Mit der Figur des unternehmerischen Selbst wird eine „Dynamik der Ökonomisierung“ (Bröckling, 2013b, S.11) ausgelöst, die sich in einem „Übergreifen marktökonomischer Mechanismen auf andere Bereiche des Sozialen“ (ebd., S.37) bemerkbar macht. Der Wettbewerb dehnt sich auf das Soziale insgesamt aus, womit sich Subjektivierungsregime auch der Pflege und Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit verschreiben – „Regieren heißt, den Wettbewerb, sich selbst regieren heißt, die eigene Wettbewerbsfähigkeit fördern“ (ebd., S.107).

Um die Ratio unternehmerischen Handelns weiter auszubuchstabieren, bezieht sich Bröckling auf die schon erwähnte Humankapitaltheorie der Chicagoer School. Humankapital definiert sich dabei folgendermaßen:

„Humankapital bedeutet in dieser Perspektive nichts anderes, als dass Wissen und Fertigkeiten, der Gesundheitszustand, aber auch äußeres Erscheinungsbild, Sozialprestige, Arbeitsethos und persönliche Gewohnheiten als knappe Ressourcen

anzusehen sind, die aufzubauen, zu erhalten und zu steigern Investitionen erfordert“ (ebd., S.90).

Unternehmer sind, so Foucault, „Kompetenzmaschinen [...], und diese Maschinen wollen umsichtig entwickelt, sorgsam gewartet und kontinuierlich auf die Marktanforderungen hin adjustiert werden“ (ebd., S.92) oder sollen sich selbst für die Anforderungen des Marktes zurichten, indem auch der „Umgang des Einzelnen mit seiner eigenen Physis und Psyche [...] als Folge von Investitions- bzw. Deinvestitionsentscheidungen“ (ebd., S.93) gezeichnet wird. Der Mensch der Humankapitaltheorie ist jener, der unentwegt Entscheidungen „zwischen verfügbaren Alternativen“ (ebd., S.106) trifft, indem er die Entscheidungsoptionen im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung gegeneinander abwägt, um seinen Eigennutzen zu maximieren. Der Unternehmer Unternehmerin hat also immer „eine Wahl zwischen konkurrierenden Präferenzen“ (ebd., S.94). Investiert er nicht in sich selbst, kann das mitunter gefährliche, ja tödliche Folgen haben, für die der Unternehmer als „Souverän seiner Selbst“ (ebd., S.93) verantwortlich ist. Es bleiben zwei Optionen: entweder der „grenzenlose[...] Selbstoptimierungsimperativ oder die Entscheidung, diesen und damit sich selbst aufzugeben“ (ebd., S.95).

Angetrieben durch den Mechanismus der Konkurrenz, den sich auf alle Sphären ausbreitenden Wettbewerb, werden die Subjekte zu ständiger Bewegung und Selbstoptimierung, einem ständigen ‚Mehr‘, angehalten. Es entsteht der Zwang zur „Selbstüberbietung“ (ebd., S.71). Die Angst, ohne diese Anpassungsleistungen aus der „sich über Marktmechanismen assoziierenden Gesellschaft herauszufallen“ (S.46 f.) sowie der „Wunsch, kommunikativ anschlussfähig zu bleiben“ (ebd., S.46) treiben die Individuen zusätzlich zur Selbstmodifikation an. Denn, die momentane Position muss im Wettbewerb ständig gegenüber den Konkurrent behauptet werden, zum Ausruhen bleibt keine Zeit.

Das unternehmerische Selbst ist frei von sozialen Verpflichtungen und Loyalitäten. Sein Leben sieht er als „a competitive game“ (Binkely, P.139<sup>8</sup>), in dem er die Freiheit am Markt zu managen hat. Frei von jeglicher sozialer Verantwortung und Zwang soll alles, „including one’s own mind, body, and emotional state“ (ebd.) als steigerbare Ressource betrachtet

---

<sup>8</sup> Für verwendete E-Books, in denen keine Seitenanzahl angezeigt wird, verwende ich die angegebene Position im Buch und kennzeichne sie mit ‚P‘.

werden. Das gesamte Selbst ist ein Potenzial, das es zu steigern gilt. Und das unternehmerische Selbst ist frei, sein Potenzial im Sinne der Steigerung seiner Lebensqualität zu maximieren. Umwelt, soziale Beziehungen etc. werden dabei zur Steigerung des Potenzials instrumentalisiert – sie erscheinen als „pure environmental resource in the enterprise“ (ders., 2011, S.390) des unternehmerischen Selbst.

Indem alle Definitionen dieses neoliberalen Subjektivierungstypus unternehmerisches Verhalten als anthropologische Konstante unterstellen, erheben sie es gleichsam zu einem normativen „Modell individueller Lebensführung“ (ebd., S. 123) und machen „die ökonomischen Bestimmungen der Unternehmerfunktion zur Richtschnur individueller Lebensführung“ (ebd., S.124). Um in den Turbulenzen am Markt nicht unterzugehen, bleibt nur die Anpassung als „die Notwendigkeit [...] sich fortwährend zu ändern“ als „einzige Konstante im Individuum“ (ebd., S.125). Schlüsselmoment in den Definitionen unternehmerischen Verhaltens ist die enthaltene Entgrenzungs- und Überbietungslogik. Im Prinzip hätte jeder zu jeder Zeit die Möglichkeit, unternehmerisch zu handeln, ihre Realisierung ist aber selektiv: „Jeder könnte, aber nicht alle können“ (Bröckling, 2002, S.1). Ob die individuellen Optimierungsanstrengungen und der Ausbau unternehmerischer Tugenden ausreichen, zeigt sich einzig am Vorsprung gegenüber der Konkurrenz (ebd.). Unternehmerisches Handeln steht damit „immer unter dem Diktat Komparativ: „innovativer, findiger, wagemutiger, selbstverantwortlicher und führungsbewusster [...] als die anderen“ (Bröckling, 2013b, S.126). Es steht einem prinzipiell jederzeit zur Verfügung, ob man es realisiert oder nicht, bleibt einem selbst überlassen. Das treibt die Menschen zur permanenten Selbstoptimierung an und bürdet jenen, die im „täglichen survival of the fittest unterliegen, die alleinige Verantwortung für ihr Scheitern“ (ebd., S.13) auf. Gleichzeitig besteht der Vorsprung gegenüber den Konkurrent nur für den Augenblick. Man soll sich nicht ausruhen, sondern seinen Vorsprung immer weiter erhalten oder ausbauen. Das Leben gleicht so einem sportlichen Wettkampf. So ungleich individuelle Ausgangspositionen auch sein mögen, jeder hat die Chance, sich am freien Markt durchzusetzen, wenn er nur unternehmerischer Handelt als die anderen. Einsatz ist nichts weniger als das Leben, deshalb bleibt „für spielerische Leichtigkeit und noble Fairness wenig Raum“ (ebd., S. 126).

In ihrem Konzept des *Arbeitskraftunternehmers* entwerfen Voß und Pongratz (1998) eine heuristische Kategorie, die sich in ihrem Anforderungsprofil in den meisten Bereichen mit dem unternehmerischen Selbst deckt. Arbeitskraftunternehmer und unternehmerisches Selbst stimmen darin überein, dass Maximen unternehmerischen Handelns das Verhältnis der

Individuen zu sich selbst und zu anderen prägen. Prozesse der Ökonomisierung dringen in jeden Lebensbereich ein. Nahezu jeder Aspekt alltäglichen menschlichen Verhaltens, Beziehung, Persönlichkeit, Emotionalität etc. ist davon betroffen. Richtiges Selbstmanagement – insbesondere *emotionales Selbstmanagement* (Neckel, 2005) – ist dabei zum Fluchtpunkt avanciert, auf den neue Subjektivierungsregime zulaufen. Voß und Pongratz' vorerst nur arbeitssoziologische Perspektive dehnt sich auf eine Soziologie der gesamten Lebensführung aus. Zentrales Motiv ist die *Entgrenzung der Arbeitswelt*, mit der sich der Arbeitskraftunternehmer parallel entwickelt (Voß & Weiss, 2013). Und ihre zentrale Funktion „ist eine erweiterte gesellschaftliche Nutzung menschlicher Eigenschaften und Leistungen für gesellschaftliche – zum Beispiel ökonomische – Ziele“ (ebd., S. 44). Auf die Entgrenzung der Arbeitswelt, in der sich diese Form der Arbeitskraft entfaltet, wird später noch im Zusammenhang mit Burnout genauer eingegangen. In jedem Fall sind diese neuen Arbeitsbedingungen „Vorreiter der propagierten sozialcharakterologischen Veränderungen“ (Haubl, 2008, S.320), die sich aus einer „schonungslosen Karriereorientierung bei höchster Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie einer ebenso schonungslosen internalen Attribuierung aller ihrer Leistungen“ (ebd., S.318) zusammensetzt.

Diese postulierte Entgrenzung des unternehmerischen Subjektivierungstyps weit über die Arbeit hinaus wird u.a. im Subjektivierungsmodell der *Ich-AG*, das Bröckling (2013b) anhand von Lebenshilfe-Literatur untersucht, deutlich. Nicht der Unternehmer im Unternehmen wird adressiert, sondern das gesamte Leben als Unternehmen begriffen. Im Imperativ der Ratgeberliteratur *werden Sie zum Unternehmer ihres Lebens* gibt es keinen Unterschied zwischen Arbeits- und Lebensplanung. Das Selbst soll sich zur Gänze als Ware betrachten und sein gesamtes Leben zur Geschäftsführung werden. Der Glaube an die Norm der Individualität, der unverwechselbaren *Marke Ich* (ebd. S.68), die sich im Konkurrenzkampf von anderen abheben soll sowie der Glaube, alles erreichen zu können, sein Leben nach eigenem Entwurf frei gestalten zu können, sind programmatisch für diese Selbstmanagementprogramme.

„Hier wie dort findet man die gleiche Beschwörung von Selbstverantwortung, Kreativität, Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit, die gleiche Aktivierungsrhetorik, das gleiche Gebot kontinuierlicher Verbesserung und den gleichen nahezu unbeschränkten Glauben an die Macht des Glaubens an sich selbst. Hier wie dort schließlich fungiert der Markt als oberster Richter“ (ebd., S. 75).

Dabei ist das eigene Ich nicht nur Produzent vieler Eigenschaften, sondern gleichermaßen *Konsument*. Als „Kunde seiner Selbst“ (ebd., S.66) gilt es, die eigenen Anforderungen und Bedürfnisse zufrieden zu stellen. Der Unternehmer als Konsument ist kein „passiver Verbraucher, sondern auch ein aktiver Produzent“ (ebd., S.88), denn mit dem Konsum steigert er sein Humankapital, indem er die Kosten, vor allem des Faktors Zeit, auf ein Minimum reduziert und den Gewinn auf ein „Höchstmaß an Befriedigung“ (ebd., S.88) maximiert. Je besser man seine Stärken und Schwächen erkennt, desto eher kann man am Aufbau des eigenen *Produktes* arbeiten. Das unternehmerische Selbst soll sich als Persönlichkeitssystem verstehen, dessen Dynamik sorgfältig überwacht und seine Elemente zum reibungslosen Funktionieren gebracht werden sollen. Es soll Konflikte widerstreitender Teile seiner Seele, z.B. Familienglück und Karriere, lösen und in Einklang bringen. Dass ihm das selten gelingt ist programmatisch für die Anrufung des unternehmerischen Selbst. Solche Spannungen sind gewollt, da sie zu Unruhe und ständiger Bewegung beitragen. Jeder Fortschritt in einem „Seelenteil“ muss durch einen Fortschritt im anderen ausgeglichen werden. So bleibt der Unternehmer immer in Bewegung. Bröckling nennt das „Mobilisierung der Gegensätze“ (ebd., S.71).

Da Unternehmer eben nicht nur im Unternehmen, sondern über ihre Arbeit hinaus Unternehmer sind, bleiben sie es auch Jobverlust. Ihr Profil, ihre Marke, ist unabhängig vom Beruf und soll in jeder Lebenslage, etwa auch oder gerade in der Arbeitslosigkeit, weiterhin optimiert werden (weshalb Arbeitslose im Neoliberalismus im Vokabular der Aktivierung als Arbeitssuchende bezeichnet werden). Darum kennen sie auch keine Pause, keinen Feierabend. Und da die Konkurrenz ‚niemals schläft‘, kennt die optimierende Arbeit am Selbst keinen Endpunkt. Es machen sich auch die negative Seiten bemerkbar: „Die dauernde Angst, nicht genug oder nicht das Richtige getan zu haben, und das unabstellbare Gefühl des Ungenügens gehören zum Unternehmer in eigener Sache“ (ebd., S.74).

### 2.3. Unternehmertum, therapeutischer Diskurs und Psychologie

Rau (2012) postuliert, dass sich im Neoliberalismus verschiedene Arten der Selbstsorge verbinden, und zwar „ökonomisch induzierte und eine therapeutische“ (ebd., S.55). Die Formen der ökonomischen Selbstsorge – die des unternehmerischen und des aktiven Selbst (Lessenich, 2013) – beziehen sich beide auf ein therapeutisches Selbst, dass es gewöhnt ist, sich auf sich selbst zu beziehen, an seiner Psyche zu arbeiten und danach zu streben, sich selbst zu verwirklichen – „ganz das zu werden, was man der Möglichkeit nach schon ist“

(Rau, 2012, S.53). Sich so auf sich zu beziehen ist Teil der neuen, neoliberalen Subjektivierungs- und Vergesellschaftungsweise und bestimmt gängige Formen der Fremd- und Selbstführung. Dabei nimmt die Psychologie und ihre Sprache die bedeutende Rolle ein. Folgt man Nadesan (2008) durchdringt der psychologische bzw. therapeutische Diskurs speziell ab der Nachkriegszeit zum zweiten Weltkrieg großflächig mehr und mehr den Alltag großer Teile der westlichen Gesellschaften: „psychological vocabularies permeated everyday life through their inclusion in popular literature [...] and so on“ (ebd., S.155). Später, mit dem so bezeichneten *Psychoboom*, ist es der Diskurs der humanistischen Psychologie mit seinen, vormals als emanzipatorisch begriffenen Werten des psychischen Wachstums, persönlicher Selbstentfaltung und Authentizität, „who helped create the psychological context for the development of neoliberal rationalities of *self-government* [sic!]“ (ebd., S.158).

Trotz eines *ethischen Pluralismus* der beiden genannten Formen der Selbstsorge, von Unternehmertum mit seinen Werten der Wettbewerbsfähigkeit, Durchsetzungsstärke, dem Wille zum Erfolg usw. und der Therapie, die mit „Hedonismus und Selbstbezüglichkeit assoziiert wird“ (Rose, 2010, S.15), beziehen sich beide Regime auf ein gemeinsames *A priori*: Beide stehen unter der Voraussetzung der Autonomisierung und Verantwortlichmachung des Selbst, die Selbstgewissheit und Selbstkontrolle gewähren soll. Was sie „teilen, ist der normative Appell, selbst Verantwortung für sich zu übernehmen und entsprechend, selbst Sorge für sich zu tragen“ (Rau, 2013, S.55). Therapie hält, in verschiedenen Versionen, die immer selbe Hoffnung hoch, die zentrales Element neoliberaler Gouvernamentalität ist:

„Du kannst dich verändern, du kannst Selbstherrschaft erlangen, du kannst dein eigenes Schicksal bestimmen, du kannst wirklich unabhängig sein [...] Ein Ganzes werden, werden was du willst, du selbst werden: Das Individuum soll ein Unternehmer seiner selbst werden, das seine Macht maximiert, sein eigenes Glück, seine eigene Lebensqualität, durch die Vergrößerung seiner Autonomie und anschließende Instrumentalisierung seiner autonomen Entscheidungen im Dienste seines Lebensstils“ (Rose, 2000, S.16).

Diese Form des Selbstbezugs ist eben jene, welche die neoliberale Gouvernamentalität ausmacht. Ja, es ist dieses scheinbar unberührte, authentische wahre Selbst, welches „der Rohstoff [ist], den die neoliberale Kunst des Regierens bearbeitet“ (Greco, 2012, S.277).

Der zunächst vermutete Gegensatz von unternehmerischem Selbst und therapeutischer Ethik ist nach Rose (2000) also bloß ein Trugbild. Durch die (Re-)Formulierung unterschiedlichster

gesellschaftlicher Bereiche wie Arbeit, Unternehmen etc. in Probleme subjektiver (psychologischer) Kräfte oder Konsequenzen in Angelegenheiten der Innenschau, entsteht eine Verbindung bzw. Vermischung zwischen therapeutischem Diskurs Unternehmertum. Der allumfassenden Machtausübung wie der Steuerung alltäglicher Aktivitäten am Arbeitsplatz wird ein neuer menschlicher, moralischer Wert beigemessen. Autorität wird therapeutisch Ausgestaltet, operiert durch die Werte von Freiheit, Autonomie und der Suche nach dem wahren Selbst und verspricht so, „die Blockaden zu brechen, die uns in Machtlosigkeit und Passivität gefangen halten, in herausforderungslosen Berufen und Minderleistung“ (ebd., S.16). Mit der Übernahme der Sprache der Psychologie in etlichen gesellschaftlich-institutionellen Bereichen wird Regieren zur therapeutischen Aktivität - „[e]xercising mastery over others in the light of a knowledge of their inner nature makes authority almost a therapeutic activity“ (Rose, 1990, S. 95). Deshalb spricht Rose von einer „ethical-therapeutic transformation“ (ebd., S.95) der Regierung. So produzieren die Diskurse der Psychologie, Therapie bzw. der Therapeutik<sup>9</sup>, wie Beratung oder Coaching, als „institutionale Instanzen der Subjektivierung“ (Traue, 2010a, S.238) Machtwirkungen und bringen „sozial angepasste Formen der Selbstführung“ (ebd., S.238) hervor. Individuen befreien nicht ihr ‚wahres‘ Selbst von irgendeiner Art repressiver Macht. Nein, die Konstruktion vom authentischen Selbst ist selbst die neoliberale Art und Weise, das Selbst zu institutionalisieren. Rose folgt der Argumentation Foucaults, wenn er sagt, „die Autonomisierung des Selbst [ist] selbst ein zentraler Bestandteil der zeitgenössischen Regierungsweise“ (Rose, 2010, S.10). Ja, Autonomisierung ist, mit Foucault, eine Selbsttechnologie, einer jener Punkte, die sich „in Zwangs- oder Herrschaftsstrukturen integriert“ (Foucault, 1993, zit. nach Lemke et al., 2012, S.29) haben.

Dabei adressiert der therapeutische Bereich für menschliches Wachstum und Steigerung des menschlichen Potentials nicht bloß jene, die ihr Leben nicht mehr im Griff haben, sondern macht das gesamte Leben zur Zielscheibe. Das Individuum als erlebendes, fühlendes Subjekt in seiner Ganzheit rückt in den Fokus. Die therapeutische Sprache reicht weit über das Pathologische hinaus, umspannt jeden Lebensbereich und wird in nahezu jedem Lebensbereich angeboten und nachgefragt.

---

<sup>9</sup> „Therapeutik ist im Anschluss an Nikolas Rose ein Begriff, der therapeutische – also heilende – Interventionen bezeichnet, deren Vertreter sich selbst aus verschiedenen, teils kulturellen, teils juristischen Gründen nicht als Therapeut/innen und ihre Praxis nicht als Therapie bezeichnen“ (Traue, 2010a, S.238).

Die Kultur der Therapie steht also „völlig mit den Forderungen des unternehmerischen Selbst in Einklang“ (Rose, 2000, S.17). Ihr Versprechen: Das Selbst verbessern, autonomisieren und frei machen und zugleich seine Produktivität am Markt steigern. Um politische, soziale und institutionelle Ziele zu erreichen, wird individuelle Subjektivität nicht unterdrückt, sondern individuelle Wünsche und Begehren mit diesen Zielen in Einklang gebracht. So überschneidet sich im Subjektivierungsregime des autonomen, unternehmerischen Selbst wirtschaftlicher Erfolg, Karrierefortschritt mit persönlicher Entwicklung bzw. der Freisetzung der eigenen, inneren Natur. Alles, was der Selbstbestimmung hinderlich ist, soll in der Therapie abgebaut werden. Dazu zählt etwa auch die Befreiung von biographischen Prägungen oder negativen Emotionen wie Angst, Ärger oder Pessimismus – denn, sie alle behindern das autonome Selbst in seiner Entfaltung (Rose, 1998). Indem auch Arbeit immer mehr zu einem Ort der Selbstverwirklichung (gemacht) wird, strukturiert sie sich nach derselben therapeutischen Ethik wie die Subjekte. Und so macht man sich eben auch am Arbeitsmarkt auf die Suche nach dem wahren, authentischen Selbst – nicht trotz, sondern durch die Arbeit „können wir unternehmerisch werden, Kontrolle über unsere Karrieren übernehmen, uns in Überflieger verwandeln, Höchstleistungen erzielen und uns erfüllen“ (ders., 2000, S.12). Eine Hand wäscht die andere – „[d]ie Arbeit ist zum essentiellen Bestandteil auf dem Weg zur Selbstverwirklichung, und das Streben des autonomen Selbst ist zum entscheidenden Komplizen auf dem Weg zum wirtschaftlichen Erfolg geworden“ (ebd., S.19). Im neoliberalen Regime gelten individuelle Selbststeuerungsfähigkeiten, die von den therapeutisch agierenden Experten freigesetzt werden, als die vitale Ressource für die Erreichung von politischen Zielen wie „privater Profite, öffentlicher Ordnung und sozialem Fortschritt“ sowie

„Unternehmensführung zur Sicherung von Produktivität, Konkurrenzfähigkeit und Innovation, die Regulierung der Kindererziehung zur Maximierung emotionaler Gesundheit und intellektueller Fähigkeit, der Einsatz von Diäten und anderen Regimes zur Minimierung von Krankheit und Maximierung von Gesundheit“ (ebd., S.18).

Heute sind alle staatlichen Interventionen geleitet „von der regulierenden Norm des autonomen verantwortlichen Subjekts“, (ebd. S.18) die „die Neigung der Subjekte zur Selbstführung anzapfen und [...] verwenden, um sie in Einklang mit den Zielen der Autoritäten zu bringen“ (ebd., S.18). Auf der Ebene des Selbst schafft die Norm der Autonomie unausweichlich konstante und intensive Selbst-Kontrolle sowie die permanente Evaluation des persönlichen Lebens – Gefühle, Erfahrungen, Beziehungen, Ziele – im

Hinblick auf Befriedigung. Sie schafft die Notwendigkeit, das eigene Leben im Vokabular der *Innerlichkeit* zu reflektieren und zu bewerten.

Moderne Diskurse der Psychologie und Therapeutik – jener der positiven Psychologie, des Coachings, der Beratung etc. –, die sich an der Erzeugung neoliberaler Subjekte beteiligen, heben sich radikal von früheren Formen der Psychologie ab, welche man mit Binkley (2011a) als *wohlfahrtsstaatlich* oder *negativ* bezeichnen kann. Positive Psychologie etwa hält intensive Introspektion (*rumination*) und die Suche nach einer tiefen, in der individuellen Biographie verborgenen Wahrheit, wie sie etwa die negative Psychologie befördern, ebenso für fragwürdig wie die Konzentration auf interpersonale Beziehungen. Diese Formen setzen sich von den negativen, auf das Pathologische fixierten Formen der Psychologie ab, fokussieren auf positive, gesund erhaltende Faktoren und definieren zugleich erst, was an der menschlichen Existenz überhaupt positiv ist (McDonald und O’Callaghan, 2008). Niemand im Diskurs bezeichnet etwa „irony, resistance, justice, constructive criticism, reciprocity, and equality“ (ebd., S.136 f.) als positive Werte oder Stärken. Nein, im *Charakterregime* der positiven Psychologie werden Werte wie „individualism, competitiveness, independence, enterprise, entrepreneurship, dynamism, productivity, and flexibility“ (ebd., S.137), also jene, die der neoliberalen Regierungskunst entspreche, positiv bewertet. In den neuen, positiven Formen der Psychologie, welche in die Bereiche der Therapeutik diffundieren, ist das Individuum „Humankapital, weniger wichtig als eine unverwechselbare Persönlichkeit denn als Träger einer Reihe unterschiedlicher und variabel einsetzbarer Potenziale“ (Duttweiler, 2007a, S.264). Die Konzentration auf individuelle Stärken und Interessen ersetzt das exzessive Reflektieren über Persönlichkeit, die eigene Biographie oder die eigenen Probleme.

## 2.4. Experten als Regisseure der menschlichen Seele

Die Selbstbegrenzung der Staatsmacht innerhalb liberaler Regierungen hatte zur Folge, dass sich eine Vielzahl an Experten – Ärzte, Manager, Sozialarbeiter, Psychologen, Coaches, Berater, Therapeut etc. – formierte, die sich zwar von der ‚öffentlichen‘, *direkten* Macht des Staates ablöst, aber trotzdem verspricht, die ‚privaten‘ Bereiche wie Arbeit, Markt, Familie und individuelles Verhalten so zu formen, dass sie mit öffentlichen Zielen und Werten wie Gesundheit, Wohlstand und Effizienz vereinbar bleiben (vgl., Rose, 2000). Die Experten tun das, indem sie auf die Selbststeuerung ‚privater‘ Bereiche einwirken, diese also über *indirekte* Wege regieren. Sie regieren, um Foucaults Machtdefinition zu folgen, indem sie

„Kraftfelder generieren, die bestimmte Verhaltensformen wahrscheinlicher machen sollen als andere“ (Bröckling & Krasmann, 2010, S.29). Nicht, indem sie Gesetze, Regeln oder Verbote auferlegen.

Dem *Expertenwissen* wird in neoliberalen Gesellschaften also Autorität über die Führung von Verhalten zugeordnet. Über ihre Technologien werden menschliches Verhalten, Gedanken, Entscheidungen und Wünsche geformt, normalisiert und für die von der Regierung geforderten Ziele instrumentalisiert (Miller & Rose, 1990). Die Experten beziehen sich dabei auf ein Wissen, das auf Objektivität, Neutralität und technischer Machbarkeit fußt und bieten eine Vielzahl therapeutischer Angebote zur Formung, Organisation und Führung der Psyche. Drei Aspekte des Expertenwissens sind für Rose (2000) kennzeichnend für das neoliberale Regime. Sie beschreiben das Verhältnis des Expertenwissens zu den politischen Instanzen einerseits, sowie andererseits zu den Subjekten, die diesem Wissen ausgesetzt sind. Den ersten Punkt stellt die Verankerung von Autorität in Bereiche der Wissenschaftlichkeit und Objektivität dar. Das psychologische Wissen, auf das sich die Experten berufen, beruht nicht – und genau hierin liegt ihre Macht innerhalb der neoliberalen Regierungskunst – auf einer politisch-parteilichen Ethik – das würde der neoliberalen Regierungskunst zuwider laufen – sondern auf ein Wissen, dass auf Objektivität und Neutralität fußt. Das erlaubt es den Experten, *private* Sphären weiterhin zu regieren, auf die keine *öffentliche Macht* ausgeübt werden kann. Sie bieten den Subjekten eine scheinbar neutrale Wahrheit zur Selbstführung, die frei von jeglichem institutionellen Einfluss ist, keinen der äußeren Regierungsziele folgt, sondern sich im Gegenteil vorgeblich davon emanzipiert, indem sie zur Suche nach dem inneren, unberührten, authentischen Kern ermutigt. Als zweiten Punkt wird dem Expertenwissen eine spezielle Rolle innerhalb der Regierungsprogramme und als Technologien zu ihrer Durchführung verliehen. Experten können von Regierungen auf verschiedene Art mobilisiert werden bzw. ihrerseits Regierungen mobilisieren, weshalb durch diese einzigartige Verknüpfung eine neue Beziehung von Wissen und Regieren entsteht. Drittens steht Expertenwissen in einem speziellen Verhältnis zu den Selbststeuerungsfähigkeiten der Subjekte, da ihr Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und rationelle Wirksamkeit eine Plausibilität schafft, die die Subjekte in neuer Form an die Wahrheit sowie an die Experten, die diese vortragen, bindet.

Die Experten fungieren als *Subjektivierungsregisseure*, die den Subjekten Techniken zur Selbstführung an die Hand geben. Sie verleihen verschiedenen Programmen Autorität und definieren Aufgaben und Strategien zu ihrer Lösung (Bröckling, 2013b). Die Beziehung zwischen Experten und Klienten basiert auf einer Hierarchie der Weisheit, die durch den

Wunsch nach Wahrheit und Gewissheit beständig bleibt. Den Individuen, die Experten konsultieren, wird die Möglichkeit zur Selbstführung, der Selbsterkennung und -verbesserung geboten. Dabei motivieren und sanktionieren die Experten, geben Feedbacks und evaluieren schließlich die Ergebnisse. In autoritativem Gestus verraten sie, was gut für ihre Klienten ist und was genau sie zu tun haben, um ihre Ziele zu erreichen (ebd.).

„Diese „Experten der Subjektivität“ und ihre präventiven, kurativen und korrektiven, in jedem Fall aber normalisierenden Interventionen „transformieren die existenzielle Frage nach dem Sinn des Lebens oder der Bedeutung von Leiden in technische Probleme, wie Dysfunktionen möglichst effizient zu managen und die „Qualität des Lebens“ gesteigert werden kann“ (ebd., S. 41).

Dabei predigen die Experten nichts anderes als „Werde du selbst!“ (ebd., S.42). Das Paradoxe daran: es braucht einen Experten, der einem erst sagen muss, wer man ist bzw. wie man zu sich selbst wird. So radikalisiert sich „in der Gestalt des Experten [...] das Paradox der Subjektkonstituierung zum performativen Widerspruch“ (ebd., S.42). Das Selbst, das man *in Wahrheit* ist, kann erst durch die Subjektivierungsanstrengungen der Experten hervorgebracht werden (ebd.).

## 2.5. Das Genre der Beratung

Das Phänomen der Beratung ist für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz, da es, definiert als „Form der Kommunikation“ (Duttweiler, 2007b, S.41), für das Genre der Ratgeber-Literatur – die Materialgrundlage der empirischen Analyse – Form gebend ist. Im Folgenden soll daher eine kurze Geschichte des Rates gegeben und Beratung als Technik der Selbstführung in ihrer Funktionsweise dargestellt werden. Die Ratgeberliteratur als verschriftlichte Form des Rates ist dabei als spezieller Modus der Beratung zu verstehen, auf dessen Eigenheiten eingegangen wird. Ratgeberliteratur und Beratung allgemein erweisen sich als zentrale Technik im Rahmen neoliberaler Gouvernamentalität.

### 2.5.1. Geschichte der Beratung

Die alte kulturelle Praxis des Ratgebens schlug sich „seit dem medialen Wandel der Buchproduktion in der frühen Neuzeit auch in einem neuen Medium nieder[...]: der Ratgeberliteratur“ (Jensen, 2011, S.38). Erstmals waren es zum Ende des 18. Jahrhunderts Benimmbücher „Über den Umgang mit Menschen“ (Knigge, 1788, zit. nach ebd., S.39) und Bücher zur Sexualaufklärung, die das Genre popularisierten. Der Hausarztliteratur im 19. Jahrhundert blieb es vorbehalten, eine Verbindung zwischen Therapeutisierung und psychologischer Beratung zu schaffen. Ihr Augenmerk war stark „auf der Vorstellung sexueller Hygiene verhaftet und von einer Orientierung auf Mäßigung, einer Art verinnerlichter Verhaltenspolizei geprägt“ (ebd., S.39). Therapeutisierung war stark auf christliche Praktiken von Geständnis und Beichte gestützt. Zu einer ersten Verzahnung von wissenschaftlicher und Populärkultur, die sich in den 70ern intensivieren wird, kam es zu Beginn des 20. Jahrhunderts während einer *ersten Phase der Institutionalisierung aller Beratungsangebote* (Duttweiler, 2004a). „Zentraler Fluchtpunkt war dabei das Psychowissen über das Selbst; denn erst dieses Wissen versprach einen neuartigen Zugriff auf das Selbst, das dadurch beratungs- und therapiefähig wurde“ (Jensen, 2011, S.39). Von da an treten Experten für alle möglichen Bereiche – Unternehmensorganisation, Familie, das Selbst – auf den Plan, die es, über die Vermittlung von *Psycho-Wissen* mit der Führung der (Selbst-)Führung zu tun haben. Hervorstechendes Beispiel dafür ist die Sexualratgeberliteratur, die in den 1920ern aufkam, aber auch Themen wie Eheberatung, Erziehung und Gesundheit (Duttweiler, 2007a) beginnen sich im Medium der Ratgeberliteratur zu manifestieren. Ziel war die „Disziplinierung des Selbst mittels Vermittlung von Wissen“ (ebd., S.263). Einige Jahre später, in den 60ern Jahren, kam es zur so bezeichneten *zweiten Phase der Beratungsinstitutionalisierung* (dies., 2004, S.24), in der die psychische Dimension, speziell die Ideen der humanistischen Psychologie, in den Vordergrund tritt. Auch die Transformation des Medizinsystems am Übergang von den 60ern zu den 70ern in ein allumfassendes Gesundheitssystem, das seine Aufmerksamkeit auf Prävention und gesunde Lebensführung richtet, trägt erheblich zu dieser Entwicklung bei. Selbstführungsangebote von Seiten der Beratung sind nicht mehr auf Disziplinierung, sondern eine andere Weise der Selbstführung aus: die Subjekte

„sollen ihre Gefühle artikulieren und lernen, ihre Lebensführung, Motive, Zukunftserwartungen oder Beziehungen nach psychologischen Kriterien zu deuten und auszurichten. Ziel ist die Orientierung an den (ökonomischen) Paradigmen der Selbstentfaltung und Wachstum“ (dies., 2007a, S.264).

In der zweiten Phase der Beratungsinstitutionalisierung wird das Angebot an Beratung mit dem Aufstieg der Psychologie am Ende der 60er qualitativ sowie quantitativ revolutioniert. Mit einer *diskursiv-institutionellen Explosion* (Maasen, 2011, S.8) von Therapie- und Beratungsangeboten in den 70er Jahren kommt es zur Ausbreitung des „Projekts zur Selbstfindung“ in der gesamten Gesellschaft, in der sich ein neuer Subjektivierungstypus, *das beratene Selbst*, hervortut. Gesprochen wird – *avant la lettre* – ab diesem Zeitpunkt von der *Beratungsgesellschaft* (Fuchs und Pankoke, 1994, zit. nach Duttweiler, 2007a, S.261), der *Therapiegesellschaft* (Maasen, 2011, S.12) oder der Verbreitung eines neuen Subjektivierungstyps, des *homo therapeuticus* (Hellerich, 1985, zit. nach ebd., S.30). Mittlerweile haben sich flächendeckend Angebote zur Beratung in den unterschiedlichsten Bereichen etabliert. Ob Radio, TV, Bücher oder Zeitschriften – überall finden sich Beratungsangebote zu den verschiedensten Themen wie Familie, Beruf, Stress, Erfolg, Ernährung, Gartenarbeit, Haustiere etc. Im Lauf der letzten 40 Jahre haben sich „Therapie und Beratung [...] als eigenständiges Handlungsfeld sowie als eine spezifische »kommunikative Gattung« ausdifferenziert“ (ebd., S.12). Schlüsselkonzept neuer Beratungsformen innerhalb der Beratungsgesellschaft ist die Selbstbestimmung, das heute „jedes Moment von Beratung imprägniert“ (ebd., S.25). Beratung in allen Lebensbereichen, die man aufsucht, um mehr Selbstbestimmung mittels Selbstoptimierung zu erlangen, ist Teil der heutigen Normalität. „Jeder und jede gilt als beratungsbedürftig und verbesserungsfähig, Optimierungsbedarf ist so normal wie die Normalität optimierungsbedürftig“ (Duttweiler, 2004a, S.23). Beraten werden alle Probleme und Unsicherheiten in allen Bereichen – Politik, Wirtschaft, Bildung, Partnerschaft, das individuelle Leben usw. Und das nicht nur auf freiwilliger Basis; „[I]m Zuge des Umbaus des Sozialstaates vom Wohlfahrts- zum aktivierenden Staat kommt es auch zu einer Ausweitung von Zwangsberatung“ (dies., 2007a, S.261), etwa wenn „Beratung zur Voraussetzung für den Bezug sozialstaatlicher Leistungen“ (ebd., S.262) wird. Sie fungiert also „als eine *der* [sic!] zentralen sozialen Praktiken[...], soziale In- und Exklusion zu regulieren“ (ebd., S.262). Heute ist man es gewöhnt, beraten zu werden, ja, „[n]eben dem eigenen Verstande auch professionellen Rat hinzuzuziehen, gilt heute kaum mehr als Eingeständnis einer Schwäche, im Gegenteil [...] – Selbstklientisierung gerät inzwischen zur sozialen Schlüsselkompetenz“ (dies., 2004, S.23). Lässt man sich nicht beraten, wird einem

gar *Beratungsresistenz* diagnostiziert – und nichts gilt als verwerflicher (und beraterungsbedürftiger) als das (ebd.).

### 2.5.2. Beratung als Technologie des Selbst

Beratung ist zunächst ein „machtvoller Ort zur Konstitution von Subjekten“ (Duttweiler, 2007a, S.273). Sie ist definiert als ein, wenn nicht ‚der‘ Ort sozialer Integration und Normalisierung im Rahmen neoliberaler Gouvernamentalität und operiert einerseits in Zwangskontexten, wird andererseits aber auch freiwillig aufgesucht. Im Mittelpunkt jeder Beratung steht eine spezifische Weise der Problematisierung und Problembearbeitung, die die Beratenen auf die Position eines selbstbestimmten und -verantwortlichen Selbst verpflichtet. Das beratene Selbst ist dazu angehalten, seine (problematisch gewordene) Lebenssituation als einzig von den eigenen Entscheidungen abhängig zu betrachten. Das geschieht mit Hilfe eines Beraters, der zur Beobachtung der Selbstbeobachtung des Beratenen legitimiert ist. Die Berater machen Vorschläge zur Veränderung, eröffnen Handlungsspielräume und ermuntern zur Arbeit an sich selbst. Inhalt einer jeden Beratung „ist das ›Wie‹ und ›Was‹ einer als notwendig erachteten Veränderung, sie thematisiert und steuert Selbstbeobachtung und -führung und ist im Wesentlichen auf Zukunft ausgerichtet“ (Duttweiler, 2007b, S.61). Beratung kann aus dieser Perspektive als *Problematisierung* im Sinne Foucaults betrachtet werden. Sie definiert zu allererst das Problem als solches und konstruiert dieses sowie seine Lösungen auf spezielle Weise. Die Beratenen werden dabei über einen präexistenten Sinn informiert und angehalten, die Wahrheit über sich selbst kennenzulernen.

Die Institution der Beratung berührt im Kern das, was Foucault als *Führung der Führung* verstanden hat: Als Moment neoliberaler Gouvernamentalität ist sie ein Kontaktpunkt, an dem sich „die Form der Lenkung der Individuen durch andere mit der Weise ihrer Selbstführung verknüpft“ (Foucault, 1993, zit. nach Duttweiler, 2007a, S.263). Sie ist eine Technologie der Selbstführung, über die Individuen verfügen sollen, um sich gesellschaftsfähig – gesund, belastbar, arbeitsfähig etc. – zu halten (Maasen, 2011). Wo Therapie und Beratung in den 1970ern noch Ausgangspunkt von Gesellschaftskritik und jeglicher *Reform* war, so ist sie heute zur „›Schlüsselkompetenz unternehmerischer Selbst‹ (z.B. Selbstmanagement)“ (ebd., S.8) und Führungsinstrument in Organisationen avanciert. In der Beratung vollzieht sich der Prozess der Subjektivierung, da sich Machtwissen mit dem Selbstbezug des Einzelnen verbindet. In diesem Sinn versteht Duttweiler Beratung als „wirkmächtige Weise, die Führung

der Individuen zu führen – denn hier wird sowohl auf das Wissen des Einzelnen über sich selbst eingewirkt als auch ganz konkret auf dessen Handeln“ (Duttweiler, 2007a, S. 263). Anspruch ist nicht nur die Vermittlung, sondern auch die Verwertbarkeit von Beratungswissen, also sein praktischer Nutzen. Auch wenn Beratung nicht im autoritativen Gestus Deutungsmuster und Lösungswege aufzwingt, ist „Therapie und Beratung heute mit fulminanter Regierungswirkung ausgestattet“ (Maasen, 2011, S.8) und zeitigt mächtvolle Wirkungen auf die Subjekte, indem sie ihnen Vorschläge zur Klassifikation, Begriffsbildung, Problemkonstellation, Verfahrenstechniken oder alternative Handlungsoptionen unterbreitet (ebd., S.272). Rat suchenden Subjekten – „gleichsam betriebsblind im Hinblick auf ihr Problem“ (Bergmann, Goll und Wiltshcek, 1998, zit. nach Duttweiler, 2007a, S.264) – wird eine „externe Beobachterperspektive als Beobachtung der Selbstbeobachtung“ geboten, um ihr „Wissen [...] über sich selbst zu steigern und zu modifizieren“ (ebd., S.264). Beraten werden nur diejenigen, die sich ein Problem eingestehen, das sie selbst nicht lösen können und sich gleichzeitig einen Bedarf an Beratung zuschreiben. Dem Berater muss dabei ein ‚Mehr‘ an Wissen über das vorliegende Problem zugestanden werden, womit es dem Rat suchenden überlegen ist. Der Beratungssituation wohnt eine „strukturelle Asymmetrie der Positionen“ (ebd., S.265) inne.

Die Funktionsweise der Beratungssituation besteht in der Anwendung sozial anerkannter, verallgemeinerbarer Muster der Problembearbeitung, die auf den individuellen Fall zugeschnitten werden – Beratung ist in diesem Zusammenhang nach Dewe (1996) „als ein Prozess der Transformation von allgemeinem Wissen auf die sozial typische, aber doch je spezifische Situation des Klienten“ (ebd., zit. nach Duttweiler, 2007a, S.266) zu sehen. In diesem Prozess kommt es zu einer „angemessene[n] Konstellation des Problems: Was genau ist das Problem? Wie drückt es sich aus? Aber auch: Was ist nicht problematisch? Woran ist das erkennbar?“ (ebd., S.266) Wird das Problem aber alleine durch seine Erkenntnis nicht abgeschwächt, müssen Einsichten über die individuellen und sozialen Bedingungen des Problems mittels diagnostischer Instrumente gewonnen werden, mit dem die Experten „das Problem eingrenzen, in seine Bedeutungskomponenten zerlegen, in neue Zusammenhänge einbetten und seine Herkunft aufdecken“ (ebd., S.266). Damit werden *Problematisierungsformeln* konstruiert, die ein Wissen generieren, das es erlaubt, dem „chaotischen realen Lebensproblem *begrifflich* [sic!] Herr (zu) werden“ (Jaeggi, 1986 zit. nach ebd., S.266). In diesem Sinnbildungsprozess soll das zur Verfügung gestellte, meist psychologische Wissen als eigene Wahrheit verstanden und anerkannt werden.

Hauptziel einer jeden neoliberalen Beratung ist es, die Individuen zu mehr Selbstbestimmtheit und Handlungsfähigkeit anzuhelfen, sie also zu responsabilisieren. Dazu werden ihre Potenziale aktiviert, ausgebaut und gefördert. Diesbezüglich spricht Maasen (2011) auch von einem „Optimierungsimperativ“ (ebd. S.20), der die Beratungssituation durchzieht. Beratung mit ihrem Fokus auf praktischer Umsetzung des vermittelten Wissens als auch ihrer Konstruktion des Raumes zur freien Wahlmöglichkeit zielt auf Normalisierung und Optimierung des Selbst und ab. Ihre Vorschläge zur Überwindung von Krisen beinhalten immerzu dasselbe Versprechen: grenzenlose Selbststeuerung, „Machbarkeit, Optimierbarkeit, [...] Effizienzsteigerung“ (Helmstetter, 2010, nach ebd.). Die Ratgebenden geben dabei Hilfestellungen, mit denen Probleme in Eigenverantwortung lösbar werden sollen. Entscheidungen müssen, so die Logik der Beratung, ebenso selbst getroffen werden wie die konkrete Ausrichtung und Zielsetzung. Die Beratenen werden nicht entbunden vom „Zwang, sich zu entscheiden“ (Duttweiler, 2007a, S.68). Um ein Problem zu lösen, müssen die Subjekte aktiv werden, Taten setzen und Entscheidungen treffen – dadurch werden sie zum „aktiven, selbstbestimmten Subjekt erklärt“ (ebd., 2007b, S.68). Entscheidungen, Strukturen zur Selbstreflexion oder Deutungsvorschläge können innerhalb einer Beratung bloß angeboten werden; welche davon richtig oder falsch sind und letztlich umgesetzt werden, müssen die Individuen ebenso für sich entscheiden wie sie ihre Ziele selbst wählen müssen – „alles ist erlaubt – mit der einzigen Ausnahme, sich nicht selbstbestimmt zu verhalten und sich der selbstverbessernden Arbeit zu verweigern“ (ebd., S.74).

Anstatt wie meist in der Psychotherapie die eigene Biographie zu (re)konstruieren, werden in der Beratung Situationen als Bündel lösbarer Probleme figuriert, die einer pragmatischen Bearbeitung unterzogen und so gelöst werden können. Jede Krise erscheint, so gefasst, durch Beratung und die darauf folgenden ergriffenen Handlungen als prinzipiell lösbar. Sie wird als Phase konstruiert, „welche die freundliche Eigenschaft besitzt, wieder zu verschwinden, nachdem sie gekommen war“ (Duttweiler, 2007b). Da es für die Beratungssituation konstitutiv ist, dass Rat und Tat auseinander fallen, ist es den Beratenen überlassen, sich zu entscheiden, ob ein Rat angenommen und in welcher Form er umgesetzt wird. Um die Annahme eines Subjekts treffen zu können, dass seine Probleme eigenverantwortlich lösen kann, „muss Beratung von zwei Bedingungen ihrer Möglichkeit ausgehen – Beratung beruht auf einer doppelten Freiheitsannahme“ (dies., 2007a, S.270), von der sie die Beratenen überzeugen muss: Erstens muss davon ausgegangen werden, dass die Welt offen für Veränderungen und die Zukunft beeinflussbar ist. Würde die Welt nach unveränderbaren Gesetzen ablaufen, könnte Beratung keine Effekte zeitigen. In diesem Sinne werden in der

Beratung *Determinationslücken* (Fuchs, 2004) diskursiv konstruiert, um eine Veränderung der Situation durch willentlich gesetzte Handlungen als möglich erscheinen zu lassen. Zweitens, mit der ersten Annahme eng verbunden, muss von der Veränderbarkeit der Individuen selbst ausgegangen werden, denn, wäre das Individuum vollständig determiniert, gäbe es ebenso keinen Ansatzpunkt für Interventionen. Mit diesen Freiheitsannahmen wird „das zu beratende Individuum auf die Position eines selbstbestimmt handelnden Subjektes verpflichtet“ (Duttweiler, 2007a, S.270). Damit wird auch der für die Beratungssituation konstitutive Fokus sichtbar: Entscheidungsprobleme. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden als abhängig von den eigenen Entscheidungen gezeichnet. Das Subjekt der Beratung trifft immer eine Wahl zwischen verschiedenen Wahlmöglichkeiten. Wo man „bis dato Routine, Tradition, Macht, Autorität oder Sitte“ (ebd., S.271) am Werk sah, waren, sind und werden es nun ausschließlich die eigenen Entscheidungen sein, die die Lebenssituation beeinflussen. Ausschlaggebend ist, so Duttweiler, dass „[d]ie Form der Beratung [...] auf Entscheidungen [verpflichtet] [sic!]“ (ebd., S.271). Man muss die eigenen Lebensbedingungen selbst in die Hand nehmen. Nach einer Beratung kann die Ursache für die momentane Lebenslage oder -krise nicht mehr umstandslos auf äußere Lebensumstände, denen man ausgeliefert ist, geschoben werden. Alles muss als Auswuchs der eigenen (Fehl-)Entscheidungen gedeutet werden. In diesem Sinn setzt Beratung während ihrer Durchführung einen Wendepunkt, indem ein Davor und ein Danach markiert wird. Nach einer Behandlung hat man nur zwei Möglichkeiten: „Entweder man hat rat-entsprechend gehandelt oder nicht. Eine dritte Möglichkeit gibt es nicht, denn das Ergreifen irgendeiner beliebigen Option ist Negation des Rates“ (ebd.). Es entsteht ein paradoxer Zwang zur Freiheit: „der Beratene muss frei sein, ob er will oder nicht“ (ebd.).

Nach Traue (2010a) würde in der Beratung ein Raum zur Reflektion von Handlungsoptionen eröffnet, indem die Beratenen mit Wahlmöglichkeiten konfrontiert werden. So werden „Handlungsprobleme als Problem der Generierung von Optionen, zwischen denen sich entschieden werden muss, aufgefasst“ (ebd., S.284). Als Teil des *Optionalisierungsdispositivs* (ebd., S.284), das unterschiedliche Diskurse, Techniken und Medien umfasst, wird in der Beratungssituation „das Verhältnis zwischen Individuen und ihrer sozialen Welt als Verhältnis von Möglichkeiten beschreibbar“ (ebd., S.284). Dies geschieht über eine „Kommunikation über Gelegenheiten, Möglichkeiten, Chancen“ (ebd., S.284). Mit der neoliberalen Gouvernamentalität, in der das Selbst als produktives Potenzial entdeckt und „in den Dienst der Psychomacht genommen“ (ebd., S.292) wird und die Anforderung an das Subjekt die ist, „sich fortwährend als freies Subjekt zu imaginieren“ (ebd., S.292), ist

optionalisierende Beratung eine jener „sozialer Vermittlungsinstanzen, die bei der Bewältigung dieses Anforderungsprofils behilflich“ (ebd., S.292) ist. Dabei liegt der Fokus von Beratung auf der Zukunft, oder besser, den möglichen Zukünften der Beratenen. Der Fokus, die „Zukunft des Individuums: seine Möglichkeiten, seine *employability* [sic!], die Aufrechterhaltung seiner Gesundheit, die Pflege seiner Beziehungen“ (ebd., S.255). Die Zukunft wird als Raum frei wählbarer Handlungsmöglichkeiten konstruiert, das Subjekt als einzig verantwortliche Instanz dafür, die *richtigen* Möglichkeiten zu wählen. Im Beratungskontext werden dazu Optionen sichtbar gemacht und „ein Sprechen über Möglichkeit, Wahl und Optimierung von Prozessen des Wählens und Entscheidens“ (ebd., S.255) ermöglicht. Als entscheidendes Moment neoliberaler Gouvernamentalität erweist sich Beratung, da sie die Verpflichtung auf Freiheit und Verantwortung aktiv mitproduziert. Beratung eröffnet einerseits Möglichkeitsräume und eröffnet so neue Freiheiten, strukturiert andererseits aber das Feld der Möglichkeiten: „Beratung entwirft Möglichkeiten und macht Optionen sichtbar, während sie andere einschränkt“ (Duttweiler, 2007b, S.76). Traue (2010a) begreift Beratung als ein Dispositiv, das „die Handlungsfähigkeit von Individuen für die Anforderungen der postfordistischen Arbeitswelt“ (ebd., 255) modelliert, indem Handlungs- und Erfahrungsweisen angepriesen werden, die „dem Wunschkatalog der neoliberalen Subjektvorstellungen [entsprechen]: imaginativ, flexibel, kommunikativ, zur Selbst- und Fremdbewertung bereit“ (ebd., S.255). Obwohl sich Beratung deutlich gegen eine „autoritative Implementierung von Deutungsmustern und Lösungswegen“ (Duttweiler, 2007b, S.74) ausspricht, ist sie trotzdem unhintergebar als machtvolle Fremdeinwirkung auf die Selbstbestimmung zu verstehen.

Die aktuellen, als neoliberal definierten Formen der Beratung unterscheiden sich deutlich von früheren „Formen zur Feinregulierung sozialer Ordnung“ (Duttweiler, 2004a, S.24), die sich auf die Vermittlung verbindlicher Prinzipien, also auf das Aufzeigen ‚eines‘ richtigen Wegs stützen. Der Berater fungiert dabei nicht als Führer, der weiß, wie etwas besser und richtig zu erledigen ist und Disziplin erwartet. Er ist notwendiger Teil einer Gesellschaft, die eine klare Vorstellung davon hat, was gut und richtig ist und andere Alternativen auf Distanz halten will. Berater hingegen kennen keinen ‚one best way‘; der muss von den Beratenen selbst gefunden werden, die für all ihre Angelegenheiten verantwortlich gemacht werden (Bauman, 2015). In einer Gesellschaft, in der allgemeingültige Werte erodieren und Individuen große Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume haben bzw. übernehmen, kann Beratung nicht mehr auf „normativ richtige[n] Entscheidungen“ beharren, „sondern lediglich Verfahrensvorschläge zur Operationalisierung von Problemen bereitstellen“ (ebd., S.24). Mit

Fuchs und Mahler (2000): „Es geht letztlich um die Ausmerzungen kontraproduktiven Handelns unter dem Druck zahlloser Alternativen und nicht mehr um eine Ausrichtung an der Richtschnur einer vorausgesetzten Welt“ (ebd.).

Ribolits (2007) hält fest, dass in diesen *non-direktiven* Formen der Beratung, in der explizit keine Lösung als richtig ausgewiesen und vorgegeben wird, den Beratenen aber letztlich doch „nur die Maßstäbe des Status quo [bleiben]“ (S.8), an denen sie sich orientieren können. Beratung ist nicht, wie oft proklamiert, ergebnisoffen, sondern an gesellschaftlichen Erwartungen orientiert und somit an die marktwirtschaftliche Logik geknüpft. Die im Kontext der Beratung geschaffene Freiheit ist, übereinstimmend mit neoliberalen Theorien (vgl. Butterwegge, 2008), „beschränkt auf die Sphäre des Marktes, in der es [das Individuum, D.S.] sich als Teilnehmer zwischen der Rolle als Konsument und Produzent bewegen kann“ (ebd., S.58). Die neuen Beratungsformen wie das Coaching gehen dabei eine enge Verbindung mit der „Ökonomie – genauer: Personalverwaltung“ (Traue, 2010, S.252) ein. Manageriales Handeln, Distinktion und Erfolgssuche sind ab diesem Zeitpunkt in die Diskurse der Neö-Therapeutik eingebunden und, wie bereits abgehandelt, essenzieller Bestandteil neoliberaler Gouvernamentalität.<sup>10</sup>

### 2.5.3. Ratgeber als verschriftlichte Form des Rates

Das populärwissenschaftliche Genre der Ratgeber, wie es für die folgende empirische Analyse herangezogen wird, ist ein spezielles Medium, in dem Beratung durchgeführt wird – „Wer mit Hilfe eines Buches die eigenen Probleme zu bearbeiten sucht, wählt die Form der Beratung in einem spezifischen Medium“ (Duttweiler, 2007b, S.69). Neben all den Eigenschaften, die eben über die Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung benannt wurden, gibt es einige Spezifika, die Beratung im Medium des Buches auszeichnen.

Für Duttweiler (2010) sind Ratgeber „Gebrauchsliteratur zur *privaten* [sic!] Selbstoptimierung, programmatische, handlungsanleitende Texte, die Richtung, Ansatzpunkte und Mechanismen der intendierten Veränderung aufzeigen“ (ebd., S.6). Die Ratgeber entfalten „performative und produktive Wirkung [...] – ihr Wissen und ihre Techniken setzen

---

<sup>10</sup> Diese Verbindung ist neu, „definieren sich doch gerade die alternativen Therapeuten bis in die 1960er Jahre als Gegengewicht zur Welt der Leistungsansprüche“ (Traue, 2010, S.252).

Dinge in Beziehung, stellen Kausalitäten her, etablieren neue Denkweisen und Ordnungsvorstellungen und üben in (neue) Selbst- und Weltverhältnisse ein“ (ebd., S.6). Dabei ist die moderne Literatur zur Lebenshilfe nicht darauf beschränkt, „Unterweisungen für die Rationalisierung des eigenen Handelns zu erteilen, um sich mittels methodischer Arbeitspläne erfolgreich zu effektivieren“ (Neckel, 2005, S.422). Nein, ihr Spezifikum sind heute mehr „Techniken des emotionalen Empowerment [...], die dem Individuum Kenntnisse und Handreichungen für das richtige Gefühlsleben beibringen sollen“ (ebd., S.422). Dieses Wissen setzen sie sogleich in konkrete, handlungsanleitende Selbsttechniken um. Somit verändern die Ratgeber die Subjekte während des Lesens, denn sie sammeln dabei neues Wissen und Erfahrungen, die ihre innere Ordnung umstrukturieren. Ratgeber sind weit davon entfernt, vorhandene, individuell sowie gesellschaftlich relevante Missstände – wie eben Burnout, aber auch Schulwahl, Erziehung, etc. – bloß aufzugreifen und darauf zu antworten. Die These, die Ratgeber rein als „Indiz für große Ratlosigkeit“ (Berg, 1991, zit. nach Krüger, 2013, S.90) zu fassen übersieht, dass sie „ihre eigene Notwendigkeit auch selbst performativ hervorbringen“ (Oelkers, 1995 zit. nach ebd., S.90), somit selbst an der (Re)Produktion von Problemfeldern beteiligt sind.

Für den Akt des Lesens ist es charakteristisch, dass er zunächst andere Personen aus dem „Raum der Imagination“ (Duttweiler, 2007b, S.70) ausschließt und den Leser alleine auf die Selbstthematisierung konzentriert. (ebd.) Das Lesen macht ermöglicht, selbst zu lernen, ja bringt „den Typus des Autodidakten – des Selbstlesers und Selbstlerner“ (Slunecko, 2008, S.149) überhaupt erst hervor. Dabei trennt es das Individuum aber von der Gruppe – es ist eine „Einsamkeitstechnik“ (ebd., S.149). Der Leser nimmt Distanz zu seiner Umwelt ein und ist von allen Anforderungen von Kommunikation oder Darstellung entbunden. Über das Lesen wird „der Dialog mit dem Anderen [...] abgelöst vom intimen Geschäft des Selbst mit dem Selbst“ (deKerckhove, 1995, zit. nach Slunecko, 2008, S.149). Zwar ist der Leser „unweigerlich auf die Position des Ratsuchenden verwiesen“ (Duttweiler, 2007b, S.70); aus der Distanz folgt jedoch, dass Annahme oder Zurückweisung des Rates – mehr als sonst – jeder Rechtfertigung enthoben sind. Welche Beziehung die Leser zum Text, dem Ratgeber, aufbauen – ob lose oder streng –, wann und wie sie lesen bzw. wann, ob und wie sie das Gelesene umsetzen, bleibt alleine ihnen überlassen. Der Autor andererseits kommuniziert über das Medium der Schrift aus zeitlicher und räumlicher Distanz, ohne dem Anderen je begegnen zu müssen. Damit kann sein Wissen breite Kreise schlagen, wie es ohne das Medium der Schrift nicht möglich wäre (Slunecko, 2008). Dabei muss der Autor die Kontrolle über sein Werk bzw. seinen Rat abgeben. Er hat keinen direkten Einfluss darauf,

was die Leser damit machen und wie sie damit umgehen. Das macht den Leser – mehr als sonst – zum alleinigen Verantwortlichen für die richtige Auswahl und konkrete Umsetzung des Rates. Der Autor selbst hat durch die abstrakte Formulierung der Ratschläge einen Vorteil: Sollten sie nicht wirken, muss das nicht an den Ratschlägen selbst, sondern kann an der falschen Umsetzung liegen.

Durch die Verschriftlichung eines Rates muss dieser abstrakt und allgemein gehalten werden. Sein Sinn ergibt sich für die Ratsuchenden Subjekte nicht aus einer gemeinsamen Praxis zweier Kommunizierender, sondern aus den Reflexionen des Lesers zu einem autonomen Text (Slunecko, 2008). Dieser bildet das *Rohmaterial*, das durch das Lesen vom Subjekt selbst immer neu und anders zur Anwendung gebracht werden muss (Duttweiler, 2007b). Wie für neoliberale Beratungsformen konstitutiv, macht er bloß Angebote, die von den Subjekten selbst für das eigene Leben fruchtbar gemacht werden müssen. Was im Vergleich zu anderen Beratungsformen fehlt, ist die direkte Interaktion, in der die allgemeinen Vorschläge zur Problembewältigung auf das individuelle Problem kommunikativ erzeugt werden kann. Eine Transformation vom Allgemeinen zum Konkreten kann nur vom Individuum selbst vollzogen werden. Die zwangsläufig gewährte Selbstständigkeit im Umgang mit dem Rat wird von den Autor größtenteils explizit angesprochen und, im Sinne der Responsibilisierung, selbst als notwendiges Element für das Erreichen der Problemlösung bzw. der Ziele (Glück, Selbstbestimmtheit) gefasst.

Ratgeberliteratur und andere Medien eröffnen zudem neue Möglichkeiten, sich selbst präventiv um seine Gesundheit zu sorgen. Greco (1998) weist auf die Besonderheit hin, dass etwa populäre Ratgeber – und andere Medien –, die sich um individuelle Gesundheit kümmern, im Gegensatz zur Medizin keine Möglichkeiten zur Kuration – *curative power* – besitzen. „They can inform for the purpose of prevention, but they cannot assume responsibility for intervention“ (ebd., S.163). In präventiver Ausrichtung machen sie Faktoren im individuellen Verhalten sicht- und bearbeitbar, die schon lange vor einem medizinisch relevanten Symptom auftauchen: „The media, one might say, have done for the collectivity of our time what medicine itself could not do for each individual: the rendering visible, concious, and therefore amenable to some kind of rational decision, of the motivational components of illness“ (S.162). Gesundheits-Ratgeber vermitteln den Beratenen Wissen und Techniken, die eine gesteigerte Selbststeuerung bzw. Prävention der eigenen Gesundheit erst ermöglichen; sie problematisieren Verhaltensweisen, lange bevor sie von der Medizin als

Problem erkannt werden und steigern dabei den *Willen zur Gesundheit* und die Bereitschaft zur Selbstveränderung (Brunnett, 2013).

### 3. Burnout als diskursives Phänomen

Aus einer gouvernementalitätstheoretisch-diskurstheoretischen Perspektive heraus ist das Phänomen Burnout nicht aus seinem kulturellen Kontext heraus zu lösen. Die Wissensformationen, die sich um das Phänomen sammeln, müssen aus ihrem gesellschaftlichen Kontext heraus gedeutet werden. Das Burnout-Konstrukt kann in diesem Sinn über Foucault's analytischen Begriff der Problematisierung als spezifische Antwort auf einen sich verändernden realen Umstand verstanden werden, die diesem erst seine spezifische Gestalt – Burnout – verleiht und seine möglichen Lösungen definiert.

Auf das Thema Burnout angewandt ist mit Graefe (2012) festzuhalten: Wäre Burnout nicht diskursiviert bzw. problematisiert, würde auch niemand darüber berichten, Statistiken führen, individuelle, organisationale oder politische Lösungen (er)finden oder sich ausgebrannt fühlen. Andererseits aber ist die veränderte gesellschaftliche Aufmerksamkeit nicht bloß vom Diskurs konstruiert, sondern der Diskurs selbst „reflektiert [Erfahrungen], die Menschen im jeweils herrschenden Arbeits- (und Lebens-) Regime tatsächlich machen“ (ebd., S.25). Zwar würde eine Thematisierung seitens der Gesellschaft und ihren Institutionen – WHO, ICD-10, Pharmaindustrie, Ratgeber, Seminare, Coachings, Massenmedien etc. – nicht oder nur rar existieren, trotzdem würden die Individuen in *unspezifischer* Weise unter den Verhältnissen leiden. Die konkrete Erfahrung Burnout entsteht also erst über seine Diskursivierung und ist als kulturelles Produkt zu verstehen, das mit Machtwirkungen und Wissensordnungen der heutigen Zeit zusammenhängt. Erst der Diskurs macht diesen Zustand und auch den damit einher gehenden Selbstbezug wiss- und regierbar.

In diesem Sinn sind Burnout und andere Krankheiten „nie *entweder* [sic!] »objektive« empirische Fakten *oder* [sic!] »bloße« gesellschaftliche Konstrukte“ (ebd., S.25). In Anlehnung an Susan Sontags Studien über Krebs und Tuberkulose hält Graefe fest, dass selbst scheinbar eindeutige medizinische Krankheiten „keine allein körperlichen oder intimen Erfahrungen“ sind, „sondern komplexe kulturelle Produktionen, die sich ins individuelle Erleben von Krankheiten einschreiben“ (ebd., S.25). Der Diskurs, oder die Art der Problematisierung, wie sie der Burnout-Diskurs konstituiert, schreibt sich ins individuelle Erleben ihres Zustandes ein und verändert das Selbstverhältnis:

„Zu wissen, dass ich ausgebrannt bin, verändert mein Selbstverhältnis, da ich nicht länger andere Erklärungen suchen muss (Bin ich überarbeitet? Chronisch erschöpft? Depressiv?), mir neue Verhaltensregeln geben kann (Pause machen! Grenzen setzen!

Nein sagen!) und mir nicht zuletzt eine gewisse Genugtuung gönnen kann (immerhin habe ich gebrannt)“ (Vogelmann, 2013, S.153).<sup>11</sup>

Auf die jeweilige Form der Selbstthematisierung können demnach auch nur spezifische Lösungen antworten: „Während Burnout als individuelle Krankheit vorwiegend individuell geheilt werden kann, könnte Burnout etwa als Entfremdung nur durch die Abschaffung entfremdender Arbeitsverhältnisse überwunden werden“ (ebd., S.152). Die Subjekte begreifen sich dadurch anders – etwa „nicht als *krank* [sic!], sondern *ausgebeutet* [sic!]“ – und werden demnach auch völlig anders auf das Problem reagieren.

Um dem ‚Wuchern des Diskurses‘ Herr zu werden, soll nach den unterschiedlichen Diskurspositionen, den verschiedenen Arten der Problematisierung, gefragt werden. Wie wird Burnout sowohl im öffentlichen Diskurs als auch in politischen, wirtschaftlichen und vor allem in wissenschaftlichen Spezialdiskursen problematisiert? Auf welche unterschiedlichen Wissensformationen beziehen sich die unterschiedlichen Positionen; wie wird Burnout dadurch zum denk- und handhabbaren Gegenstand gemacht? Zuvor wird ein Ausflug in die Geschichte der relativ jungen Begriffe Burnout und Stress gemacht.

### 3.1. Die Geschichte von Stress und Burnout

Als wichtigster Bezugspunkt und Voraussetzung für die populäre Diskursivierung von Burnout, v.a. der (Mainstream-)Psychologie, gilt denn auch das psychosoziale Stresskonzept. Im Folgenden soll sowohl sein Aufkommen als auch jenes von Burnout und seine Popularisierung in deutschsprachigen Ländern erörtert werden.

In den 60er und 70er Jahren fand eine regelrechte diskursive Explosion des Themas Stress im deutschsprachigen Raum statt, die den Durchbruch des psychosozialen Stresskonzepts markierte. Ursächlich dafür war u.A. der *Psychboom*, der ein immenses Interesse an sozio- und psychosomatischen Zusammenhängen auslöste. Den gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Hintergrund dafür bildeten das in den 60er Jahren aufkommende

---

<sup>11</sup> Vogelmann (2013) bezieht sich in seinen Überlegungen auf Ian Hacking, dessen Konzept in dieser Hinsicht dem der Problematisierung sehr ähnlich ist.

Konzept der *Lebensqualität* sowie ein sich entwickelndes ökologisches Umweltbewusstsein. Die politische Debatte der Lebensqualität hebt sich von jener nach dem zweiten Weltkrieg ab, die sich vor Allem um Lohngerechtigkeit, soziale Sicherheit und Schutz am Arbeitsplatz drehte. Nun, mit dem Begriff der Lebensqualität, ging es um „Gesundheit, persönliche Entwicklung, Arbeitsplatzzufriedenheit, Freizeit, Umwelt, Rechtssicherheit, kulturelle Entfaltung sowie Teilhabe am gesellschaftlichen Leben“ (Kury, 2012, S.245). Zur Erreichung dieser Ziele soll die Fähigkeit der Selbstführung der Individuen gesteigert werden, staatliche Institutionen sollten folglich zur „Motivation und Unterstützung des Individuums, [um] eigene Maßnahmen zur Erreichung einer hohen Lebensqualität“ (ebd., S.249) zu ergreifen, beitragen. Das Stresskonzept findet in dieser Debatte als „Negativfolie zur Lebensqualität“ Anwendung und fungiert „als Universalstressor einer hohen Lebensqualität“ (ebd.). Die Erhöhung der Lebensqualität bedeutet, sich gegen Stress, der in jeder Ecke des Lebens lauert, zu schützen.

Zur selben Zeit wurde das Thema Umweltschutz zu einem der präsentesten politischen Themen. In den 70er Jahren wurde Umwelt erstmals als belastender Einfluss für die individuelle Lebensqualität diskutiert und ihr Schutz wurde erstmals mit dem Stresskonzept in Verbindung gebracht. Vor allem handelte es sich „um eine Kritik am Wachstum, um Äußerungen des Unbehagens und um die (Neu-)Gestaltung von Lebensbedingungen und Lebensinhalten“ (ebd., S.252). Man müsse die Grenzen des Wachstums erkennen, der sich sonst zerstörerisch auf die Umwelt auswirkt. Und Lebensqualität sei vor allem von einer intakten Umwelt abhängig, einer guten „Passform zwischen Mensch und Umwelt“ (Levi, 1973, zit. nach ebd., S.249).

Eng verbunden mit diesen kurz umrissenen Debatten ist die „Transformation des traditionellen Medizinsystems hin zu einem umfassenden Gesundheitssystem, das größere Aufmerksamkeit auf Fragen der Prophylaxe, Prävention und der gesunden Lebensführung richtete“ (ebd., S.253 f.) (siehe auch Kapitel 1.2.5.1.). Für diese Entwicklung spielt das psychosoziale Stresskonzept dabei eine, wenn nicht ‚die‘ bedeutende Rolle.

Mit dem steigenden wissenschaftlichen und politischen Interesse zum Thema Stress bzw. dem psychosozialen Stress-Modell kam es in den 1970er Jahren erstmals zur großflächigen Verbreitung auch von Ratgebern zum Thema. Die Popularisierung von Stress und den sich ihm widmenden Ratgebern fällt mit der zweiten Phase der Beratungsinstitutionalisierung – auch als *Psychoboom* oder *Therapeutisierung der Gesellschaft* bezeichnet – zusammen, in der sich allgemein psychologisch-psychotherapeutische Beratungsangebote in der gesamten Gesellschaft verbreiten. Die „Zirkulation von Wissensbeständen zwischen Wissenschaft,

Populärwissenschaft und Publikumsmedien“ (ebd., S.224) intensivierte sich zu dieser Zeit erheblich, was zur Folge hatte, dass die belastende Erfahrung von Stress schnell neben ihrer vermehrten Beforschung zum im Alltag omnipräsenten Lebensphänomen heranwuchs.

Verantwortlich für die allgemeine Verbreitung des psychosozialen Stresskonzepts war neben zahlreichen Ratgebern zum individuellen Umgang der im Jahr 1976 erschienenen populärwissenschaftliche Bestseller *Phänomen Stress* von Frederic Vester sowie die zeitgleich erscheinende Ausgabe von *Der Spiegel* mit Stress als Titelthema. Stark machte sich bereits Vester in *Phänomen Stress* für eine demokratische Konzeption (ebd., S.237) von Stress, die sich gegen eine beschränkte Anwendungen des Stresskonzepts auf eine gesellschaftliche Elite wendete – wie noch in den 50ern im Zusammenhang mit der Managerkrankheit – und diese stattdessen auf jeden, ob Mutter, Kind, Führungskraft, Angestellter oder Arbeitsloser, ausdehnte. U.a. mit der Verbreitung von Ratgebern zur individuellen Bewältigung von Stress soll psychosoziale Belastung ein *Jedermanns-Leiden* werden. Kury (2012) spricht in dem Zusammenhang von einer *Demokratisierung* stressbedingter Belastungserfahrungen, die in den 70er Jahren erstmals „ein breites Publikum in allen Lebenslagen“ (ebd., S.257) erfasst habe. Niemand scheint dem psychischen Druck der heutigen Zeit mehr entkommen zu können, und „sowieso gibt es kaum ein Merkmal normaler kapitalistischer Arbeitsverhältnisse, das nicht prinzipiell auch zum Auslöser psychischer Belastungen werden kann“ (Graefe, 2012, S.24). Der modernen Gouvernamentalität entsprechend ist es eine individualistische Konzeption von Stress, in der Werte der Eigenverantwortung und Selbstkontrolle das Stresskonzept beherrschen, die sich gegen Konzepte durchsetzt, die eine Anpassung der Umwelt an die Bedürfnisse des Menschen forderten. Das entsprechende Stresskonzept, das sich seit den 1970er Jahren durchgesetzt hat, das auch den heutigen Burnout-Diskurs weitgehend bestimmt, ist das *transaktionale Stressmodell* von Richard S. Lazarus. In diesem Modell „ist das Subjekt Produzent von Stress“ (Brunnett, 2013, S.168). Bedeutend ist „die subjektive Be-Deutung bzw. Einschätzung von äußeren Faktoren als Schaden, Verlust, Herausforderung oder als Gefahr“ (ebd., S.168). Nicht die tatsächlichen äußeren Gefahren sind von Bedeutung sondern die subjektive Einschätzung davon ist für das Erleben von Stress verantwortlich. Stress entsteht, wenn individuelle Bewältigungsmöglichkeiten von Problemen fehlen, also „durch die Unfähigkeit des Einzelnen, mit einem Stressfaktor umzugehen“ (Kury, 2012, S.100). Mit der Durchsetzung dieses Modells zur Erklärung von Burnout wird das Individuum und seine Kompetenzen zur Stressbewältigung in den Vordergrund gerückt. Da der Stress ‚hausgemacht‘ ist kommt es darauf an, einerseits genügend Kompetenzen zur

Problembewältigung zu entwickeln, andererseits gefährliche Situationen so umzubewerten, dass sie in einem unbedrohlichen oder gar erfreulichen Licht erscheinen.

Als sich im deutschsprachigen Raum das Stresskonzept durchzusetzen begann, fing man in den USA an, sich mit stressbedingter, emotionaler Erschöpfung als individueller Pathologie zu beschäftigen. Das Etikett, das diesem Zustand verliehen wurde, ist Burnout. Der Begriff wurde erstmal im Jahr 1974 in den USA von Herbert J. Freudenberger in seinem Aufsatz *Staff Burnout* verwendet. Als Psychotherapeut und Sozialarbeiter beschränkte er das Phänomen aber noch ausschließlich auf helfende Berufe, in denen sich Arbeiter idealistisch und hoch intrinsisch motiviert für ihr Klientel einsetzen, dafür aber wenig Anerkennung und Erfolg erhalten und sich immer mehr darüber erschöpften. Zeitgleich und unabhängig von Freudenbergers Arbeit publizierte der New Yorker Dozent Sigmund Ginsburg den Aufsatz *The Problem of the Burned out Executive*, in dem er Empfehlungen für Führungspersonen zur Vermeidung psychischer Erschöpfung abgab (ebd., S.276). Der Begriff war in beiden Fällen für spezifische Berufsgruppen, wenn auch verschiedene, definiert. Dass beide Autoren den Begriff Burnout unabhängig voneinander verwendeten, lässt darauf schließen, dass er bereits Teil des Alltagsdiskurses war (Heinemann & Heinemann, 2016). Bemerkenswert ist aus heutiger Sicht, dass Burnout von Freudenberger nicht als individuelles Problem betrachtete, sondern als „strukturelles und organisatorisch verankertes Phänomen, welches auf der Ebene der Organisation bearbeitet werden muss. Die Verantwortung für die Gesundheit liegt ganz klar bei der Organisation“ (ebd., S.239). Etliche wissenschaftliche Beiträge wurden von Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie geliefert. Vorschläge zur Bearbeitung und Prävention richteten sich nicht an die Individuen, sondern an den Arbeitsplatz, Vorgesetzte etc. Dennoch, aus all diesen Debatten in den 60er und 70er Jahren um psychosoziale Belastung und der zentralen Frage nach den Ansatzpunkten im Umgang mit Stress und Burnout geht letztendlich ein individuenzentrierter Ansatz, der auf Eigenverantwortung, individuelle Bewältigung und Anpassung setzt als *Sieger* des Belastungsdiskurses hervor. Diesen Individualisierungs-Schub von Burnout bezeichnen Heinemann und Heinemann (2016) als *späte Phase* in der Entwicklung von Burnout.

Kurze Zeit später begann sich die Sozialpsychologin Christina Maslach dem Phänomen zu widmen und Ende der 1970er die Überlegungen Freudenbergers auf eine statistische Basis zu heben, wodurch sie zur „konzeptionellen Taktgeberin der frühen Burnoutforschung“ (ebd., S.277) wurde. Im Jahr 1981 erschien dann der von Maslach und Jackson entwickelte Fragenkatalog, das *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, das den Ausschlag für die

internationale Rezeption von Burnout gab und bis heute als wichtigstes Instrument in der Burnout-Forschung und -Diagnose gilt. Die Zahl der Publikationen stieg im angelsächsischen Raum bis in die 90er auf eine Zahl von etwa 5.500, mit steigender Tendenz. In den 90er Jahren erreicht der Burnout-Diskurs auch den deutschsprachigen Raum und wurde in der öffentlichen Wahrnehmung schnell in den Rang einer *Volkskrankheit* erhoben. Vor der Jahrtausendwende war Burnout noch gewissen Berufsgruppen aus medizinisch-pflegerischen, therapeutischen, pflegerischen Bereichen wegen starker emotionaler Beanspruchung ohne gesellschaftlicher Anerkennung und Möglichkeiten zum Aufstieg vorbehalten. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts adressiert der Burnout-Diskurs jeden. Heinemann und Heinemann (2016) sprechen von einer „systematischen Ausweitung der Diagnose [...] hinsichtlich der beschriebenen Symptome als auch hinsichtlich der betroffenen Berufsgruppen“ (ebd., S.245). Hillert und Marwitz rufen 2006 alarmierend die ‚*Burnout-Epidemie*‘ (Kury, 2012, S.272) aus, was der medialen Beschäftigung mit Burnout einen weiteren Schub verlieh und das Phänomen bis heute ausnahmslos alle Bereiche der Gesellschaft erfasst. Burnout wird zum massenmedial verbreiteten „Diskursereignis von geradezu epidemischen Ausmaßen“ (Bröckling, 2013a, S.179). Allerdings ist es von medizinischen Experten bis heute nicht als eigenständige Krankheit anerkannt.

### 3.2. Popularität von Stress und Burnout in der heutigen Gesellschaft

Eine von der naturwissenschaftlichen Psychologie bzw. Medizin postulierte Uneindeutigkeit von Burnout scheint kaum Einfluss auf die Häufigkeit der Diagnosestellung und ihre Entwicklung im öffentlichen Diskurs zu einer *Volkskrankheit*, oder, wie Hillert und Marwitz es nennen, einer „regelrechten Burnout-Epidemie“ (Kury, 2012, S.272) zu haben. Die Zahl der Betroffenen schießt in die Höhe, kaum ein Medium im öffentlichen Diskurs hat noch nicht über Burnout berichtet, Burnout-Ratgeber türmen sich ebenso wie Anti-Stress-Malbücher in den Buchhandlungen und Talkshows, Dokumentar- und Spielfilme (z.B. „*heute bin ich Samba*“) haben es zum (Haupt-)Thema. Damit korrespondiert der hohe Stellenwert, der Burnout (und andere Stresserkrankungen) heute von Politik und Wirtschaft zugestanden wird. Bröckling (2013a) räumt dem Phänomen ohne Zweifel einen prominenten „Platz im Glossar der Gegenwart“ (ebd., S.179) ein. Denn der Diskurs adressiert heute jeden. Niemand scheint dem psychischen Druck der heutigen Zeit mehr entkommen zu können. Kurz: Burnout ist in aller Munde.

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und der Burnout-Diskurs hat sich mittlerweile zu einem *Stressbewältigungsdispositiv* entwickelt (Kury, 2012, S.290). Das unüberblickbare Beratungsangebot gehört ebenso dazu wie Kurse zu Stressbewältigung, Einübung von Coping-Techniken und die Ratgeberliteratur. Angebote zur Burnout-Prophylaxe fallen dabei in dieselbe Kategorie. In einer *späten Phase* der Entwicklung des Burnout-Diskurses kam es zur Individualisierung der Verantwortung für Burnout. Schwerpunkt der Forschung ist heute ein klinischer, der das Individuum in den Vordergrund stellt; ein Trend, der sich auch im öffentlichen Diskurs – vermittelt über populäre Medien und Ratgeber – wiederfindet. Zwar werden, sowohl in öffentlichen als auch in psychologischen und medizinischen Speziadiskursen, gesellschaftlich-strukturelle Bedingungen, die das Burnout-Risiko erhöhen, thematisiert, sie sind aber mit keinen weiteren Konsequenzen verknüpft (Heinemann & Heinemann, 2016). Diesem individuenzentrierten Ansatz folgend finden heute nahezu alle Techniken, Verfahren etc. ihr Ziel in der Optimierung des Einzelnen und statten ihn dafür mit einem Repertoire an Techniken zur Selbstführung aus, mit dem es ihm gelingen soll, den Herausforderung der Gegenwart zu begegnen und einem möglichen Ausbrennen vorzubeugen. Diese Wendung hin zum verantwortlichen Individuum ist ein Grund für die gesellschaftliche und organisatorische Beliebtheit der Anwendung der Problematisierungsformel Burnout, „da den Individuen damit die Verantwortung für ihr psychisches und physisches Leiden zugewiesen werden kann, ohne bestehende Arbeits- und allgemeiner Gesellschaftsbedingungen in der neoliberalen Gesellschaft hinterfragen zu müssen“ (ebd., S.248).

Das Stressbewältigungsdispositiv kann so als gesamtgesellschaftliche Reaktion auf die steigenden Zahlen von stressbedingten Erschöpfungskrankheiten wie Burnout und dadurch anfallende Kosten verstanden werden. Empirische Befunde verschiedenster Quellen plausibilisieren Handlungsbedarf, da sie zeigen, dass stressbedingte psychische Erkrankungen seit Jahren zunehmen und dabei keine Bevölkerungs- und Beschäftigungsgruppe verschonen. So vermerken etwa die Krankenkassen einen enormen Anstieg stressbedingter Erkrankungen (vgl. Voß & Weiss, 2013). Psychosoziale Risiken werden mittlerweile zu den Hauptursachen für Arbeitsplatzausfälle und als untragbare Kostenfaktoren für Wirtschaft und Gesundheitssystem problematisiert. Laut WHO wird Stress „tendenziell immer wichtiger in Ländern, in denen beschleunigte soziale und wirtschaftliche Umwälzungen stattfinden, die durch die Sozialpolitik nicht ausreichend abgefedert werden“ (WHO 2002, zit. nach ebd., 2013, S.119). Mit dem Programm *Gesunde Arbeitsplätze – den Stress managen* stellt etwa die *Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz* im Rahmen eines EU-weiten Projekts ein Tool in Form eines E-Leitfadens bereit, mit dem stressbedingten

Gefahren am Arbeitsplatz verstanden und gemanagt werden können.<sup>12</sup> Oder, das *Arbeitsmarktservice* (AMS) organisiert das Förderprogramm *Qualifizierungsverbünde*, um Personal zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit besser zu qualifizieren. Dazu wird neben anderen Kompetenzen gezielt das Stressmanagement gefördert.<sup>13</sup> Nicht nur im massenmedialen Diskurs nimmt Stress und Burnout also eine bedeutende Rolle ein, auch für Arbeits- und Gesundheitspolitik sowie Wirtschaft ist Stressbewältigung und -Management zum wichtigen Thema avanciert.

Was macht die Diagnose nun so beliebt für die einzelnen Individuen, die sich so gern mit ihr zu identifizieren scheinen? Im öffentlichen Gebrauch der Burnout-Diagnose scheint es nicht zuletzt die „»Undefiniertheit« und »Schwammigkeit« des Konzeptes“ (Heinemann & Heineman, 2016, S.245) zu sein, die erfolglose Bemühung der Naturwissenschaft zur eindeutigen Bestimmung von Symptomen und Diagnose-Kriterien (siehe weiter unten), dieser Schwebezustand zwischen „anerkannter Krankheit und Lifestyle-Diagnose“ (dies., 2013, S.143), die Burnout so populär werden lässt. Menschen ordnen sich so gerne und in steigendem Ausmaß dieser Kategorie zu – oder werden ihr zugeordnet – weil es dafür zwar bedingt wissenschaftliche Evidenz gibt, diese jedoch so gering bleibt, um nicht mit dem „Stigma des Krankseins“ (ebd., S.143) behaftet zu werden. Im Gegenteil, Burnout scheint in seiner öffentlichen Verwendung kein Stigma, sondern sogar positiv aufgeladen zu sein – um auszubrennen muss man erst für etwas gebrannt und viel geleistet haben; man hat den sozial anerkannten und honorierten Werten mehr als gut entsprochen, weshalb man sich den Begriff oft als „Leistungsabzeichen“ an die Brust heftet.<sup>14</sup> Durch diese positive Konnotation wird die Diagnose auch sehr häufig bei Ärzten und andere Experten angewandt, da sie von den Patienten einfacher angenommen wird wie etwa Depression.

Auch hat eine kategoriale Unschärfe, wie sie den Burnout-Begriff kennzeichnet, „den Vorteil, dass sie von vielen Leidenden für viele Leiden genutzt werden [kann, D.S.] [...]“ (Haubl, 2013, S.166). Kaum ein Symptom könnte nicht als Burnout-Anzeichen, kaum eine Lebensbedingung nicht als potenziell gefährlich gewertet werden. Wie für Burnout gilt auch für die Kategorie Stress, dass diese Unschärfe

---

<sup>12</sup> Entnommen aus [www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu). (aufgerufen am 08.10.2015)

<sup>13</sup> Entnommen aus [www.ams.at](http://www.ams.at). (aufgerufen am 08.10.2015)

<sup>14</sup> Bröckling (2013) weist darauf hin, dass Burnout inzwischen an *symbolischem Kapital* verliert. Aufgrund seiner massenhaften Verbreitung „wird bald schon kein Distinktionsgewinn mehr mit [...] [ihm, D.S.] zu erzielen sein“ (ebd., S.180).

„geradezu Voraussetzung dafür [ist, D.S.], dass Stress als kultureller Code der individuellen und gleichzeitig von allen verstandenen Selbstbeschreibung und -deutung dient. So trägt Stress dazu bei, negative Befindlichkeiten und Unbehagen kommunizierbar zu machen, Komplexität zu reduzieren und sich von der Forderung nach Anpassung abzugrenzen“ (Kury, 2012, S.289).

Jedenfalls bietet eine soziokulturelle Kategorisierung (Haubl, 2013, S.166) die Möglichkeit, gewisse Leiden zum Ausdruck zu bringen, sich mitzuteilen und sich selbst besser zu verstehen. „Dass sie [die Leidenden, D.S.] sich der Beschreibungen bedienen, die ihnen der Diskurs anbietet, verbessert ihre Kommunikationschancen: Leidende sind in der Lage, sich besser verständlich zu machen, und womöglich verstehen sie sich selbst besser“ (ebd., S.166). Ausgehend von der Konstruktion einer gesellschaftlichen Situation, die permanente Anpassung von den Individuen fordert, erfüllt das Reden über Burnout eine doppelte Funktion, die Kury (2012) mit „Auflehnung und Anpassung“ (ebd., S.288) betitelt. Die erste Funktion, *Auflehnung*, macht den pathogenen ökonomischen Wandel verantwortlich für das individuelle Leiden. Denn, „[w]er Burnout sagt, spricht im Modus der Kulturkritik“ (Bröckling, 2013a, S.179). Für Individuen erfüllt das die Funktion, ihr individuelles Leiden so denken und kommunizieren zu können, ohne dabei auf negative Weise stigmatisiert zu sein und Verantwortlich für das eigene Leiden zu sein. Burnout ist, verglichen mit der Depression, die „erfolgreiche Variante des »erschöpften Selbst«“ (Kury, 2012, S.289) und kann, zumindest zeitweilig, von den gesellschaftlichen Zwängen zur Selbstoptimierung befreien. Die zweite Funktion des Burnout-Diskurses, *Anpassung*, führt, nach einer – kurzzeitigen – Entlastung von gesellschaftlichen Zwängen, die Individuen „zu einem fortlaufenden Akt individueller Selbstoptimierung und -disziplinierung [...]: Indem die einzelnen Subjekte versuchen, Stress mittels Selbsttechniken zu bewältigen, passen sie sich laufend an die sich rasch ändernden Umweltbedingungen an“ (ebd., S.289). Der Diskurs gestattet es den Individuen also, ihre Belastungen dem gesellschaftlichen Wandel zuzuschreiben und sich im selben Atemzug daran anzupassen.

### 3.3. Die Perspektive der modernen Lebenswissenschaften: Burnout als nicht anerkannte Diagnose

An dieser Stelle soll der naturwissenschaftliche (Spezial-)Diskurs zu Burnout dargestellt werden. Mit dem Begriff Lebenswissenschaften sind hier medizinische und (neuro)psychologische Wissenschaften angesprochen, die „versuchen, zur wissenschaftlichen Fundierung des Konzepts und seiner Etablierung im medizinischen Kontext und in der Gesellschaft beizutragen“ (Heinemann & Heinemann, 2013, S.132). Sie wollen – bisher vergeblich –, Burnout als objektiv gegebene *Entität* erfassen um sie als eigenständige Krankheit definieren und führen zu können. Die Forschung stößt dabei auf eine Reihe von Problemen, über die im Folgenden gesprochen wird.

In den naturwissenschaftlichen (Mainstream-)Wissenschaften (Medizin, Neurowissenschaft, Psychologie), seinen Klassifikationsmanualen ICD und DSM sowie der Gesundheitspolitik wird Burnout nicht offiziell als eigenständige Krankheit anerkannt. Zwar herrscht prinzipiell Einigkeit darüber, dass die folgenden drei Symptome für eine Diagnose auftauchen müssen: Emotionale Erschöpfung (Frustration, Erschöpfung, Überforderung und Angst), eingeschränkte Leistungsfähigkeit und zynische und negative Grundhaltung gegenüber Menschen, für die man am Arbeitsplatz verantwortlich ist. Wichtigste Ursache und Schlüsselkonzept ist, darüber sind sich alle einig, der psychosoziale Stress (Kury, 2012). Stress wird verstanden als „physiologisch-hormonelle Reaktion“, die den „Organismus bei Bedrohung in einen Zustand höchster Leistungsfähigkeit“ (ebd., S.271) versetzt und bei längerem Anhalten zu Erschöpfungserscheinungen, also auch zu Burnout, führt. Auch somatische Beschwerden wie im Magen-Darm-Bereich, Tinnitus, Herzrasen etc. (ebd., S.271) sind meist mit Burnout assoziiert. Dennoch, im Diagnoseklassifikationssystem International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, abgekürzt ICD-10, ist Burnout nicht als eigenständige Krankheit aufgelistet, sondern bloß einer der Zustände, „die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führe“ (DIMDI, ICD-10, Z73, zit. nach Kury, 2012, S.271).

Für die Nicht-Anerkennung von Burnout als Krankheit gibt es nach Kury (2012) verschiedene Gründe. Zunächst handelt es sich um ein Abgrenzungsproblem gegenüber anderen Krankheiten, insbesondere der Depression und dem Chronischen Müdigkeits-Syndrom

(*Chronic Fatigue Syndrome*, kurz *CFS*). Das *CFS* bezeichnet eine lähmende Erschöpfung, die auf eine primäre Infektion zurückzuführen ist, wohingegen beim Burnout die emotionale Erschöpfung als Ursache genannt wird. Beiden ist gleich, dass weder Krankheitsbild noch Symptome einheitlich sind. Die Depression zählt zu den häufigsten *affektiven Störungen* und ist „weder durch eine einheitliche Stimmungslage, noch ein einheitliches Gefühl oder einen einheitlichen Krankheitsverlauf“ (ebd., S.274) gekennzeichnet. Auf der Ebene der Symptome lässt sie sich kaum vom Burnout unterscheiden – Niedergeschlagenheit, Antriebslosigkeit, Bedrücktheit und der Verlust an Vitalität (ebd., S.275) gehören zu Burnout ebenso wie zur Depression.

Die Symptomatik rund um Burnout bleibt bisweilen ebenso uneindeutig. In einer Synopse aller genannten Symptome innerhalb der Burnout-Forschung listet Burisch (2014) über 100 auf. Ihre Anordnung und zeitliche Reihenfolge des Auftretens ist hoch individuell und hängt von „moderierenden Faktoren im Individuum und/oder seiner Umwelt ab, die einstweilen allenfalls spekulativ zugänglich sind“ (ebd., S.29). Auch wird hier angedeutet, dass die Methoden noch keine genaue Erfassung der Symptome und ihrer Wechselwirkungen erlauben. Ebenso die von Burisch selbst vorgenommene Gruppierung der Symptome in Cluster bleibt willkürlich, da weder kausale noch temporale Beziehungen mit Eindeutigkeit festgestellt werden können.

Auch in der Ätiologie sieht es nicht besser aus. Zahlreiche Modelle zur Bestimmung der Ursachen bleiben entweder „so global, das gar nichts erklärt wird, oder so spezifisch, dass sie auf nur ganz wenige Berufsgruppen anwendbar sind“ (ebd., S.46). Alle Versuche, einheitliche Modelle zu erstellen, frühere Theorien auf das Syndrom anzuwenden oder diese in ein Gesamtmodell zu integrieren, bleiben letztlich uneindeutig.

Zudem war es bis heute nicht möglich, Burnout mittels Tests im Körper bzw. Gehirn nachzuweisen. Die Erhebung der drei genannten Symptome – Erschöpfung, verminderte Leistungsfähigkeit und Zynismus – wird zwar mit standardisierten Fragebögen, meist dem *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, erhoben. Die Diagnosestellung bleibt aber stark von subjektiven Einschätzungen der Individuen abhängig. Der Mangel an Objektivität hinsichtlich der diagnostischen Instrumente erschwert ebenso die Aufnahme ins *ICD-10* als eigene Krankheit (Kury, 2012).

Obwohl die wissenschaftliche Beschäftigung mit Burnout im Lauf der letzten Jahre zugenommen hat, und sich Bemühungen nach Vereinheitlichung für Diagnose-Kriterien häufen, bleibt die Unbestimmtheit der Diagnose bestehen, ja, die vorgebrachten Studien tragen sogar eher zur „Ambivalenz der Diagnose bei[...], die sie eigentlich zu klären beabsichtigen“ (Heinemann & Heinemann, 2013, S.131). Denn die Beforschung eines nicht

klar definierten Krankheitskonzeptes mit unklarer Symptomatik mit unterschiedlichen Messinstrumenten und eine darauf aufbauende Erhebung von Prävalenzen unterschiedlichster Berufsgruppen und Bestimmungen zu den Ursachen tragen weniger zur Klärung des Phänomens bei, als dazu, es noch diffuser erscheinen zu lassen. Kaum mehr möglich sei eine wirklich sinnvolle wissenschaftliche Untersuchung. „[I]n einem Umfeld, in dem evidenzbasierte Medizin der Goldstandard ist, kann Burnout nicht adäquat als Krankheit behandelt werden“ (ebd., S.143). Auch würden die vielen Studien zur Prävalenz – die nicht selten ein Drittel oder gar die Hälfte einer Population für krank erklären – das Konzept als klar abgegrenztes Krankheitsbild erscheinen lassen und damit den Blick auf das Hauptproblem, die Unklarheit des Konzeptes, verstellen. Burnout würde so ständig in seiner Uneinheitlichkeit reproduziert. Die Kritik, die innerhalb der naturwissenschaftlichen Forschung laut wird, bleibt *systemimmanent*, richtet sich also auf methodische Probleme in der Erhebung oder den Mangel an Studien.

Kritiker dieses Ansatzes wie Heinemann und Heinemann (2013) fordern von Psychologie und Medizin „eine radikal andere, wissenschaftstheoretisch aufgeklärte Forschung“ (ebd., S.142). Man müsse Burnout als subjektive Erfahrung anerkennen und diese mit gesellschaftlichen Anforderungen an die Subjekte in Zusammenhang bringen. Vor allem aber wäre es,

„[a]nstatt sich damit zu beschäftigen, ob es sich bei Burnout um eine psychische Störung handelt oder ob die Burnout-Symptomatik von Depressionen abgrenzbar ist, [...] fruchtbarer zu fragen, welche Funktion das Phänomen Burnout auf individueller und gesellschaftlicher Ebene erfüllt“ (ebd., S.143).

Man müsste fragen, warum die Diagnose so rasant ansteigt, weshalb Menschen im heutigen System ihre Überforderung nicht eingestehen oder nach geleisteter Arbeit normal müde sein können/dürfen, oder es sogar mehrheitlich erwünscht ist, bis zur Erschöpfung zu arbeiten.

Durch seine wissenschaftliche Uneindeutigkeit verharrt Burnout jedenfalls in einem besonderen Stadium zwischen wissenschaftlicher Evidenz und Lifestyle Diagnose. Dieser Zustand verhindert erstens seine strenge Medikalisierung und treibt andererseits seine öffentliche Popularisierung voran. Speziell die definitorisch Ausweitung von Burnout bzgl. Burnout-Symptomen und betroffenen Gruppen innerhalb der letzten Jahre trägt zu ihrer *Schwammigkeit* bei, weshalb sich auch so viele Individuen mit ihr identifizieren können.

### 3.3.1. Behandlung von Burnout

Die Ausführungen zu Psychotherapien für Burnout-Patienten erweisen sich als sehr rar. Ich beziehe mich im Folgenden auf das ‚Standardwerk‘ *Das Burnout-Syndrom* von Matthias Burisch (2014)<sup>15</sup>, der einige „Therapiemöglichkeiten für Ausbrenner“ (S.259) anführt. Diese bleiben aber vage und allgemein gehaltene Kurzbeschreibungen einzelner Therapieformen<sup>16</sup> und sind kaum auf Burnout spezialisiert. Da es nahezu keine Studien zur Wirkung spezieller Verfahren für Burnout gibt, bleibt Burisch vorsichtig, konstatiert, dass seine Auswahl „notwendig willkürlich“ (ebd., S.260) ist, andere Verfahren ebenso gut wirken könnten und seine eigenen Erfahrungen nur sehr beschränkt seien. Seine Vorschläge sind nun, ohne diese weiter zu erläutern, Gesprächstherapie, Logotherapie, kognitive Verhaltenstherapie, Transaktionsanalyse, Gestalttherapie, Psychodrama, katathymes Bilderleben und Körpertherapien. Die Liste könnte aber, willkürlich wie sie ist, durch jegliche andere Form der Therapie, Beratung etc. erweitert werden.

Weit mehr Platz und Relevanz als die Therapien scheinen auch im wissenschaftlichen, vor allem psychologischen Diskurs (vgl. Kury, 2013) Maßnahmen der Selbsthilfe, die auf Prävention zielen, zu haben. Burisch (2014) führt diesbezüglich einige „Hilfen gegen Burnout“ (ebd., S.249) an, die auf Selbsthilfe abzielen. Manche davon drehen sich um die Frage und Suche des eigenen Glücks. Angeführt wird *Stoische Ruhe*, *Introvision* und *Tao*. Sie alle bieten *Handwerkszeug* zur Hilfe zur Selbsthilfe. Zusammengefasst werden Anregungen zur Akzeptanz gegenüber unveränderlichen Dingen, der Wertschätzung gegenüber dem, was ist – „**Lieben, was ist** [sic!]“ (ebd., S.252) – und Theorien und Übungen zur gedanklichen Umstrukturierung (z.B. subjektive Imperative). Einige dieser Programme scheinen wissenschaftlich beforscht zu sein, andere nicht. Weitere, bereits beforschte, populäre Themen in der Behandlung von Burnout drehen sich um Selbsthilfe, Selbstmanagement, Stressmanagement, gesunde Ernährung, Zeitmanagement, soziale

---

<sup>15</sup> Das Werk ist kein rein wissenschaftliches Sachbuch. Es bietet zahlreiche Elemente, die eher auf die populäre Ratgeberliteratur zutreffen: Der Autor bezieht sein Wissen nicht nur aus wissenschaftlich fundierten Quellen, sondern auch aus eigenen Erfahrungen, von den alten Griechen, Stoa etc. und stellt zahlreiche Techniken zur Selbsthilfe einem breiten Publikum bereit. Dennoch wird es – auch von vielen Ratgeber-Autoren – häufig als ‚das‘ Standardwerk für Burnout geführt.

<sup>16</sup> In einem Buch von etwa 300 Seiten beschränkt sich die Beschreibung der Verfahren auf drei Seiten.

Kompetenzen, Entspannungstraining, Bekämpfung unrealistischer Erwartungen, Work-Life-Balance, die Empfehlung zu Coaching und Beratung etc.

Diese Programme – ebenso wie die klinische Forschung –, die besonders von der Psychologie hervorgebracht und propagiert werden, zielen auf Selbstoptimierung und Fokussieren auf den Einzelnen. Sie gehen davon aus, dass der Einzelne mit wachsenden Herausforderungen umgehen kann. Kritisiert werden sie u.a. von Kury (2013) aus gesellschaftspolitischer Perspektive, da sie „den Wettbewerb zwischen den Individuen zusätzlich verschärfen“ (ebd., S.125) und die Frage nach gesellschaftspolitischen Lösungen ausblenden und also auf Anpassung an die Bedingungen einer neoliberalen Gesellschaft abzielen.

### 3.4. Kritisch-Sozialwissenschaftliche Perspektiven: Burnout und Gesellschaft

Die soziologische Perspektive auf Burnout ist darum bemüht, gesellschaftliche Bedingungen, allen voran jene der Arbeitswelt, als Ursachen oder begünstigende Faktoren für das Auftreten des Phänomens auszumachen. Burnout in dieser Perspektive lässt sich begreifen als „zeittypisches Phänomen der modernen Lebensführung und heutigen Arbeitswelt“ (Neckel, 2014, S.537). Wie die Humanwissenschaften setzen sie Burnout als objektiv vorhandenes Leiden voraus, ihr Hauptanliegen ist aber nicht, Burnout als individuelles Phänomen und eigenständige Krankheit zu kategorisieren, sondern es mit einem umfassenden „Strukturwandel der Arbeitswelt“ (Voß, 2010, S.29) seit den 1980er Jahren, oft definiert als „neoliberale Flexibilisierung“ der Arbeits-, Organisations- und Beschäftigungsstrukturen, „Sozialabbau“, „Markt- und Kundenorientierung“ (ebd., S.3) etc. in Verbindung zu bringen, um damit gesellschaftliche Verhältnisse zu kritisieren. Im Folgenden sollen diese gesellschaftlichen Veränderungen mit der Veränderungen ‚ihrer‘ spezifischen Leiterkrankungen beschrieben werden.

#### 3.4.1. Erschöpfung als Leitkrankheit des Neoliberalismus

Viele Autoren stellen eine direkte Beziehung zwischen Burnout und anderen psychischen Erschöpfungszuständen mit der neoliberalen Gesellschaft her. Häufig werden dabei Burnout und Depression als die Pathologien des unternehmerischen Selbst ausgewiesen. So etwa der Philosoph und Kulturkritiker Byung-Chul Han. Für ihn sind Burnout und andere psychische

Leiterkrankungen des 21. Jahrhunderts wie Depression oder ADHS eng mit gesellschaftlichen Veränderungen verknüpft. Denn mit der Transformation einer Gesellschaft – wie jener von der Disziplinar- zur Leistungsgesellschaft – verändern sich auch die Pathologien ‚ihrer‘ Individuen. Jede Gesellschaft hat ihre „Pathologie des Zeitgeistes“ (Frankl, 1996, zit. nach Poltrum, 2012, S.77). Wenn nun jedes „Zeitalter [...] seine Leitkrankheiten [hat]“ (Han, 2014a, S.7), so kann man nach Han jene, die sich zu Beginn des 21. Jahrhundert ausbreiten, als *neurotisch* bezeichnen. Die pathologische Landschaft wird bestimmt von neuronalen Erkrankungen wie Burnout, Depression oder ADHS. Diese Zustände sind alle gekennzeichnet durch ein Übermaß an Positivität, das für die Struktur der neoliberalen Macht und des Leistungssubjekts – des unternehmerischen Selbst – formgebend ist. Burnout wird hier als Folge einer neoliberalen Machttechnik, welche auf Freiheit setzt, die in Selbstausbeutung umschlägt, problematisiert.

Die neuen Leitkrankheiten lösen jene der Disziplinargesellschaft ab. Das Modalverb der Disziplinargesellschaft ist *Sollen*. Seine Machtform spricht Verbote und Gebote aus. Ihre Leitangst, die ihre Gesellschaftsmitglieder zur Leistung anspornt, äußert sich in einem „Konformitätsstreben“ (Haubl, 2008, S.320), einer Anpassung an eine Norm, an etwas, das man tun *soll*. Dieses Sollen wird nun in der neoliberalen Leistungsgesellschaft von der Freiheit des *Könnens* abgelöst. Als unternehmerisches Selbst unterwirft sich das Leistungssubjekt, das alles ‚können kann‘, weil es über ein „Übermaß an Optionen verfügt“ (Han, 2012, S.46), die es in Freiheit wählen kann, keinen äußeren, sondern inneren Zwängen in Form von Leistungs- und Optimierungszwang, „[a]n die Stelle von Verbot, Gebot oder Gesetz treten Projekt, Initiative und Motivation“ (ders., 2014a, S. 20). Anstatt nach Konformität zu streben, strebt das neoliberale Subjekt danach, „ständig neue Herausforderungen zu suchen und sich ihnen zu stellen“ (Haubl, 2008, S.321). Aber diese Freiheit von äußeren Pflichten wirft neue Zwänge auf, die sich auf neue Art pathologisch manifestieren. In einem Bestreben der Produktivitätssteigerung, das „dem gesellschaftlichen Unbewussten offenbar [...] inne[wohnt]“ (Han, 2014a, S.20), werden Produktionsformen des Kapitalismus immer immaterieller und unkörperlicher. Dazu werden „zur Steigerung der Produktivität [...] nicht mehr körperliche Widerstände *überwunden*, sondern psychische oder mentale Prozesse *optimiert* [sic!]“ (ders., 2014b, S.39). So lässt die neoliberale Machttechnik eine paradoxe Freiheit entstehen, die sich als Selbstausbeutung durch Verschärfung eines Exzesses von Arbeit und Leistung erweist. Ja, der Arbeiter als Unternehmer seiner selbst führt einen „*inneren Kampf mit sich selbst* [sic!]“ (ebd., S. 14) und beutet sich selbst aus. „Die psychischen Erkrankungen der Leistungsgesellschaft sind gerade die pathologischen Manifestationen dieser paradoxen Freiheit“ (ders., 2014a, S.25).

Burnout steht also für die ‚freiwillige‘ Selbstausschöpfung des Leistungssubjekts, die dem „Imperativ der Erweiterung, Transformation und Neuerfindung der Person“ gehorcht, nach dem es „einer flexiblen Person bedarf, um die Produktion zu intensivieren“ (ders., 2012, S.48).

Eine ähnliche Sichtweise vertritt auch Alain Ehrenberg (2013) in seinem Werk *Das erschöpfte Selbst*, in dem der dem Phänomen der Depression auf den Grund geht. Im gesellschaftlichen Wandel verschieben sich die Pathologien weg von jenen der „Identifikation (mit gut gezeichneten Elternimago oder klar definierten sozialen Rollen)“, welche der Disziplinargesellschaft eigen waren hin zu jenen der „Identität“ (ebd., S.220). Die Depression ist die Krankheit einer Gesellschaft, deren leitendes Personenkonzept darauf beruht, man selbst zu werden, seine Authentizität zu suchen und selbstständig zu Handeln, sich persönlich zu entfalten und persönliche Initiative zu ergreifen sowie individuelle Verantwortung zu übernehmen. Ein Subjekt, das selbstständig handeln und entscheiden muss. Dem entsprechend ist der Depressive auch nicht gekennzeichnet durch ein Gefühl von Schuld auf Grund eines Ungehorsams gegenüber einer Norm, sondern durch seine Unfähigkeit zum Handeln, einem Mangel an Initiative – er „verharrt in einem Zustand des »Nichts-ist-möglich«“ (ebd., S.20). Die Depression „ist die Krankheit, deren Verhaltensnorm [...] auf Verantwortung und Initiative“ (Ehrenberg, 2013, S.20) und der Forderung mentaler Fähigkeiten gründet. Dabei knüpft Ehrenberg direkt an das gesellschaftliche Leitbild des Unternehmertums an und deutet das erschöpfte Selbst „als verzerrtes Spiegelbild eines ideal-aktiven „Unternehmers seiner Selbst““ (Graefe, 2011, S.140). Der Depressive ist durch das gekennzeichnet, was das unternehmerische Selbst nicht ist. Folgt man Haubl (2008), so sind diese Erschöpfungszustände in neoliberalen Gesellschaften durch Insuffizienzgefühle geprägt, die vor allem „um die Sorge der eigenen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft kreisen“ (ebd., S.320). Erschöpfungszustände wie Burnout oder Depression lassen sich also, sowohl in ihrer Definition als auch im individuellen (emotionalen) Erleben als Negativfolie leitender Subjektivierungsformen in neoliberalen Gesellschaften deuten.

### 3.4.2. Arbeits- und Industriesoziologie: Burnout als Leiden des Arbeitskraftunternehmers

Mit dem Strukturwandel „in der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft“ (Voß & Pongratz, 1998, S.1) entsteht, so Voß und Pongratz, ein neuer Typus von Arbeitskraft: der

*Arbeitskraftunternehmer* (ebd.), der die bislang vorherrschende Form des *verberuflichten Arbeitnehmers* (ebd.) ablöst. Sein Anforderungsprofil deckt sich, wie erwähnt, weitgehend mit jenem des unternehmerischen Selbst (Bröckling, 2013b). Postuliert wird, dass mit dem Heraufkommen des Arbeitskraftunternehmers auch neue gesundheitliche und psychische Risiken einhergehen. „[D]er Arbeitskraftunternehmer scheint körperlich nur bedingt in Gefahr zu sein. Sein zentrales Risiko, mental oder seelisch zu erkranken“ (Voß & Weiss, 2013, S.36). Speziell gemeint sind Burnout, Depression und Angsterkrankungen.

Die „Arbeits- und Industriesoziologie“ (Voß, 2010, S.30) macht sich nun daran, die Bedingungen aufzudecken, welche die Individuen ausbrennen lassen. Zentrale Begriffe, welche diese Unternehmung steuern, sind *Entgrenzung* und *Subjektivierung* (vgl. ebd., 2010) von Arbeit, die auf eine „systematisch erweiterte Selbststeuerung und Selbstkontrolle“ (Voß & Pongratz, 1998, S.1) von Arbeitskräften verweist. Mit Entgrenzung sind zunächst nahezu alle Transformationen von Arbeit seit den 80ern angesprochen, die „bis dahin relativ stabile und verbindliche Strukturen der Organisation erwerbsförmiger Arbeit und Beschäftigung in Bewegung“ (Voß, 2010, S.30) bringen. Beispiele dafür sind etwa „Flexibilisierung der Arbeitszeiten, der Übergang von starren Betriebsstrukturen zu einer dynamischen Projekt- und Teamorganisation“ oder der „Abbau der strukturellen Trennung und funktionalen Unterscheidung von Berufs- und Privatsphäre“ (ebd., S.30), womit eine feste, sowohl definitorische als auch zeitliche und räumliche Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit kaum mehr möglich wird.

Die zunehmende Entgrenzung führt zwar dazu, dass Arbeit mehr Freiheiten zur subjektiven Gestaltung lässt. Sie führt aber auch, durch die „Ausdünnung von handlungsorientierenden und -ermöglichenden Strukturen“ (ebd., S.31), zum Zwang, seine Tätigkeit zunehmend eigenverantwortlich zu organisieren. Folge ist, dass die Subjekte dabei all ihre Potenziale zum Einsatz bringen (müssen). Gefordert werden nicht nur fachliche Qualifikationen, die sich auf eine konkrete Funktion beziehen, sondern immer mehr „tief liegende persönliche Kompetenzen und Eigenschaften wie etwa Kreativität, Innovativität, Verantwortlichkeit, Commitment [...] Leistungswille“ (ebd., S.33), „Gefühlsmanagement“ (Neckel, 2005, S.424) etc. Damit geht es nicht nur

„um die Nutzung begrenzter menschlicher Fähigkeiten für begrenzte Zwecke unter begrenzten Bedingungen, sondern um den Zugriff auf die gesamte »lebendige« Subjektivität und die tendenziell »totale« gesellschaftliche Funktionalisierung von Menschen und ihren Eigenschaften“ (Voß & Weiss, 2013, S.45).

Das führt zu stärkerem Entscheidungsdruck, Überforderung und einem steigenden Risiko zu scheitern.

*Subjektivierung* beschreibt die Tendenz einer „tiefer gehenden betrieblichen Nutzung der »Subjektivität« der Arbeitenden“ (ebd., S.32). Das bedeutet für die Arbeitskraftunternehmer auch „die Bereitschaft und die Kompetenz zur aktiven Selbstverantwortung und Selbststeuerung in und für ihre Arbeit in erweiterter Form“ (Voß, 2010, S.33), die von den Betrieben gezielt genutzt wird, um Leistungspotenzial zu steigern. Die geförderte Selbststeuerung der Arbeitstätigkeit bedeutet aber keineswegs den Abbau von Kontrolle. Im Gegenteil, sie wird meist begleitet durch andere, sogar effektivere Formen der Kontrolle, die zu mehr zeitlichem, sachlichem und sozialem Druck und zu anderen, Zwangsformen führen. Die *direkte* und detaillierte Überwachung und Steuerung von Arbeitsprozessen wird zwar zurückgenommen, an ihre Stelle treten aber *indirekte* Formen wie „Erhöhung der quantitativen und qualitativen Leistungsanforderungen sowie einer Verschärfung von Arbeitsbedingungen (Zeitdruck, Ausdünnung der Personaldecke, Kürzung von Ressourcen, Reduzierung von Sozialleistung und Einkommen u.v.a.m.“ (Voß & Pongratz, 1998, S.11). Deshalb sprechen Voß und Pongratz auch von *fremdorganisierter Selbstorganisation*.

Auf gesellschaftlicher Ebene ist es der Wettbewerb, der immer mehr in privaten Bereichen implementiert wird und „subjektive Energien und Motive einfordert“, was durch zunehmenden Wettbewerbsdruck durch „engmaschige[...] Leistungs- und Erfolgskontrollen“ (Neckel & Wagner, 2014, S.539) gefördert wird. Wettbewerbe gelten überall dort als zielführend und zu implementieren, wo es um die Steigerung der Leistung der Subjekte geht. Zunehmend wird der Wettbewerb auf zeitlicher und sachlicher Ebene entgrenzt, mehr und mehr bestimmt er die gesamte Sozialordnung. Unternehmen reagieren auf die Verschärfung von Wettbewerben mit Kostenabbau, Leistungssteigerungen der Mitarbeiter sowie der Erweiterung betrieblicher Reaktionspotenziale. Während dieser Prozesse erscheinen ältere Formen der Nutzung von Arbeitskraft, wie sie unter tayloristisch-fordistischen Arbeitsbedingungen üblich waren, hinderlich für die Produktionssteigerung. Am Arbeitsplatz wird die Erhöhung des Wettbewerbsdrucks in der Verkürzung der Abstände, in denen sich Subjekte im Wettbewerb profilieren müssen, spürbar. Betriebe erhöhen den Leistungsdruck auf die Mitarbeiter und zwingen sie in Bedingungen – beispielsweise durch befristete Arbeitsverhältnisse, interne Wettbewerbe oder Mehrfachbesetzungen (vgl. dies., 2013) – in denen sie ihren Wert immer wieder aufs Neue beweisen müssen. Unter diesen Bedingungen ist die Begegnung mit anderen im Modus der Konkurrenz „wie sich selbst im Hinblick auf die

eigene Wettbewerbsfähigkeit zu evaluieren [...] zu einer alltäglichen Praxis geworden“ (Neckel & Wagner, 2013, S.14). Eine erworbene berufliche Position wird „nach kurzer Zeit wieder zur Disposition gestellt. Im Wettbewerb erreichte Positionen werden nicht »positional« auf Dauer gestellt, sondern müssen »performativ« immer wieder aufs Neue ausgehandelt werden“ (Rosa, 2013, zit. nach Neckel & Wagner, 2013, S.15). Erzeugt soll dadurch ein permanenter Druck zur Selbstoptimierung werden, die eigene Position muss immer öfter gegenüber der Konkurrenz legitimiert werden, und das unter immer mehr Zeitdruck. Um nicht auf der Strecke zu bleiben, soll das „Portfolio seiner Kenntnisse und Fähigkeiten“ (ebd., S.16) immerzu erweitert werden. Für Neckel und Wagner (2014) sind Wettbewerbe destruktiv. Insbesondere jene, in denen *Sieger* nahezu alles bekommen und die *Verlierer* leer ausgehen. Zu viel Zeit und Anstrengung wenden die Subjekte auf, um am Ende doch nicht belohnt zu werden.

Neue Formen der *Gratifikation* verschärfen den Druck zusätzlich. Entlohnt wird nicht mehr nach aufgewandter Zeit, sondern nur nach finanziellem Erfolg einer Arbeit – egal, wie erreicht und wie viel Zeit dafür aufgewandt wird. Das schafft eine Situation, in der die Arbeiter nicht mehr wissen, wann genug gearbeitet wurde, um den Vorsprung gegen die Konkurrenz zu behalten. Nur die Gewissheit dieses Vorsprungs aber würde signalisieren, dass die eigene Anstrengung ausreicht. Da der betriebene Aufwand der Konkurrenten in aller Regel unbekannt ist, weiß man nie, wann es reicht. Verliert man gegen die Konkurrenz, gibt es keine Gratifikation, es bleibt die unbelohnte Anstrengung.

Für Neckel und Wagner (2014) entsteht Burnout nun aus einem „Zusammenspiel von Überanstrengung und Gratifikationskrise [...], also als Ergebnis eines dauerhaften Stresses, der zu keiner Belohnung führt“ (ebd., S.539). Bedingungen also, die die Wettbewerbe gezielt fördern und produzieren. Subjekte müssen an ihrer Wettbewerbsfähigkeit arbeiten, ohne zu wissen, ob sich der Aufwand am Ende lohnt. Es kommt zu einem gewaltigen Verschleiß an Ressourcen, der mit Burnout auf den Begriff gebracht ist:

„Die Wettbewerbsgesellschaft, die beansprucht, die subjektiven Ressourcen von Leistung vermehren zu wollen, vernutzt jene menschlichen Potenziale, die sie zu steigern vorgibt. Burnout erscheint als die psychische Seite solcher destruktiver Wettbewerbsformen, als Menetekel einer Ressourcenvernichtung, die schließlich die Subjektivität erreicht“ (Neckel & Wagner, 2013, S.17).

Die Risiken für solche *Erkrankungen* entstehen dort, „wo ambivalente Freiheiten mit diffusen indirekten Herrschaftsformen verknüpft sind“ (Voß & Weiss, 2013, S.35 f.). Einerseits sollen die Subjekte autonom, unternehmerisch und innovativ sein, andererseits werden sie durch „kleinteilige Erfolgsziffern und tendenziell lückenlose [...] Erfolgskontrollen unbarmherzig überwacht“ (ebd., S.36).

Die Subjekte geraten im Prozess der gesellschaftlichen Umstellung auf individuelle Selbstzuständigkeit bzw. Selbstverantwortung in nahezu allen Bereichen „in einen Strudel der Verausgabung und Vernutzung ihrer selbst“ (ebd., S.46). Die Überlastung ist nicht nur quantitativ (z.B. zeitlich durch knappe Zeitressourcen, steigenden Termindruck etc.), sondern entsteht vor allem in der Kopplung von „Selbstentfaltung und Selbstüberforderung“ (ebd., S.47). Man will sich verwirklichen, seine Freiheit nutzen, sich Herausforderungen stellen und Spaß am Beruf haben – die intrinsische Motivation ist hoch. Andererseits gerät man unter massiven Druck, ausgelöst durch die oben beschriebene indirekte Steuerung der Arbeitstätigkeit und der zunehmenden Entgrenzung des Wettbewerbs. Man kann nicht einschätzen, wann die Arbeit zu Ende ist, denn: „Faktisch ist es nie genug“ (ebd., S.36). Das führt nicht nur zu Überlastungserscheinungen der Subjekte sondern auch zu einem Gefühl der Selbstverschuldetheit eigenen Scheiterns. Auf das Scheitern, für das sich die Subjekte verantwortlich fühlen, reagieren sie häufig mit noch mehr Anstrengung, was sie letztendlich in den Burnout treibt. Die Rede ist von Selbstausbeutung. Die subjektiv erwünschten neuen Freiheiten und die ermöglichte Autonomie schlagen somit um in eine neue Dimension der (psychosozialen) Gefährdung für Menschen und ihre Beziehungen.

Angestachelt wird im neoliberalen Regime der Wunsch nach individueller Selbstverwirklichung und ihre Kanalisierung in Bereiche des Wettbewerbs. Nicht selten wandelt sich dabei Selbstverwirklichung in Selbstausbeutung, an der die Subjekte schließlich erschöpfen. Thunman (2013) spricht in diesem Sinne von Burnout als „sozialpathologisches Phänomen der Selbstverwirklichung“ (ebd., S.58). Der Grund für Burnout liegt, so die sozialwissenschaftliche Diagnose, nicht nur in der Überanstrengung, sondern ist immer „Überanstrengung im Kontext bestimmter normativer Erwartungen“ (Neckel & Wagner, S.538). Menschen die an Burnout leiden strengen sich nicht an, um einer äußeren Instanz zu genügen, oder *bloß* für ihr Gehalt. Nein, sie arbeiten längst nicht mehr, weil sie müssen, sondern weil sie wollen. Sie wollen mehr von ihrem Beruf, wollen sich mit ihm identifizieren, ihr authentisches Selbst zur Geltung bringen, sich durch und in ihm verwirklichen. Die neoliberale oder postfordistische Regierungskunst ruft die Arbeiter aus allen Bereichen dazu auf, sich mit den Zielen der Unternehmen zu identifizieren, „als diene der Erfolg zugleich

einem höheren Zweck, der nur durch den vollständigen Einsatz der Mitarbeiter zu verwirklichen sei“ (Neckel & Wagner, 2013, S.9). Das macht die Individuen anfällig, sich zuviel für die Arbeit zu engagieren. Indem Betriebe zunehmend beginnen, Selbstverwirklichungspotenziale ihrer Arbeitnehmer für die Optimierung von Prozessen zu aktivieren, ist aus dem Ziel der Selbstverwirklichung eine Anforderung, ja ein Zwang geworden:

„Aktivität, Selbstveränderung und Engagement sind die neuen Werte am Arbeitsplatz. Der Wunsch, sich persönliche Erfolge durch hohe Motivation und pausenlosen Einsatz zu sichern lässt Arbeiter in eine gefährliche Verknüpfung von Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung geraten“ (Neckel & Wagner, 2014, S. 540).

Voß (2010) leitet aus den beschriebenen gesellschaftlichen Realitäten – „ohne [...] einen systematischen diagnostischen Zugang entwickeln zu können“ (ebd., S.35) – unterschiedliche, potenziell krank machende Konstellationen im Feld der Arbeit ab: eine „*quantitative Überlastung mit ständig steigenden Anforderungen* [sic!]“ (ebd., S.35); die durch die Entgrenzung wachsende Unklarheit bzgl. der Anforderungen; ein erhöhtes Commitment bei fehlender sozialer Anerkennung (oft ist es neuen Arbeitsstrukturen inhärent, dass Erfolge nicht gesehen oder obsolet werden, weil der Bereich nicht mehr existiert); die höchst widersprüchliche Konstellation von Förderung von Selbstkontrolle und -verantwortung bei gleichzeitiger kleinteiliger Überwachung und Berichtspflicht; die *Ambivalenz*, neue Freiheiten und Verantwortungsmöglichkeiten nutzen zu wollen bei Erleben permanenter Überforderungsgefahr und der Angst des Scheiterns und

„die erhebliche *biographische Verunsicherung* [sic!], die aus den zunehmend prekären Beschäftigungsbedingungen und der nach wie vor schwierigen Arbeitssituation entsteht. Die wird durch die *generelle gesellschaftliche Verunsicherung* [sic!], in Folge der politischen „Reformen“ der sozialen Sicherungssysteme und nicht zuletzt der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise, noch einmal erheblich forciert“ (ebd., S.37).

Insgesamt ist es nicht nur die Arbeit, die eine Gefahr der psychischen Erschöpfung in sich birgt, sondern die gesamte gesellschaftliche Struktur, die soziale Strukturen und Sicherungen mehr und mehr kürzt und auf *prekäre Selbstzuständigkeit* der Einzelnen umstellt. Etwa sei „die Zunahme von Depressionen [...] die Schattenseite einer globalen neoliberalen Gesellschaftswandels“ (Haubl, 2008, S.320). Ob gesellschaftsdiagnostische Begriffe wie

„Risikogesellschaft“ (Beck, 2012), der „flexible Mensch“ (Sennett, 2000), die „flüchtige Moderne“ (Bauman, 2015), das „unternehmerische Selbst“ (Bröckling, 2013b) bzw. der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998), „Elend der Welt“ im „Neoliberalismus“ (Bourdieu, 1997, zit. nach Voß, 2010, S.35) oder der „neue Geist des Kapitalismus“ (Boltanski & Chiapello, 2013). Sie verweisen alle auf die ‚Schattenseiten‘ und Gefahren, die mit der ursprünglichen Hoffnung auf mehr Freiheit und Gestaltungschancen einhergehen, die mit dem Begriff der Subjektivierung erfasst werden:

„Statt einer neuen Vielfalt und Freiheit des Handelns (z.B. in Betrieben) hat sich ein Zwang zur Selbstzuständigkeit unter immer prekäreren Lebensbedingungen bei keineswegs verschwindenden sozialen Kontrollen entwickelt, mit der Folge einer wachsenden Überlastung und, wie sich jetzt zeigt, psychosozialen Gefährdung großer Gruppen“ (Voß, S.37 f.).

Der sozial- bzw. arbeitssoziologische Diskursstrang rundum Burnout sieht also in den veränderten Bedingungen der Gesellschaft und Arbeitswelt und ihren zunehmenden Anforderungen an die Selbststeuerungs bzw. -verwirklichungspotenziale der Arbeitenden die Ursache für Burnout. Die versprochenen Freiheiten erweisen sich bei genauer Betrachtung als äußerst ambivalente Selbstverantwortlichkeit. In die Kritik geraten Transformationsprozesse der Gesellschaft, die sich etwa als umfassende *Entgrenzung* oder *neoliberale Flexibilisierung* fassen lassen. Diese erzeugen Bedingungen und verlangen den Subjekten (psychische) Höchstleistungen ab, die sie als Entfaltung ihres authentischen Selbst deuten und an denen sie – am wettbewerbsorientierten System – letztlich ausbrennen.

Setzt man diese Überlegungen, die sich nahtlos mit der zuvor beschriebenen neoliberalen Gouvernamentalität zusammenfügen, in Verbindung mit den psychologischen Behandlungs- und Beratungsangeboten, ergibt sich ein widersprüchliches Bild: Die neoliberale Gesellschaft und ihr Subjektivierungstyp wird von den einen verantwortlich für individuelles Ausbrennen gemacht, die anderen, (populär-)psychologischen Diskurse sind an der (Re-)Produktion eben dieser Regierungsrationalität beteiligt und lassen sich als Teil des neoliberalen Subjektivierungsregimes begreifen.

### 3.5. Diskursanalytische Untersuchungen

Ratgeber zum Thema Burnout stellen nun „[a]lltagstaugliche Anleitungen“ (Graefe, 2011, S.139) zur Selbstbeobachtung und -bearbeitung bereit. Im Diskurs wird ein „präventives Verhaltensregime“ angepriesen, „das keinen Lebensbereich auslöst: Die eigenen Ressourcen kompetent managen, Belastungsgrenzen frühzeitig erkennen, regelmäßig Sport treiben, frisch und gesund essen, Beziehungen nicht vernachlässigen“ (ebd., S.141) etc. Graefe resümiert, dass sich die Ratgeber in die „institutionalised/capitalist demands of self-realization“ (Petersen, 2009, S.56, zit. nach ebd., S.141) einschreiben und sich lückenlos in den diskursiven Sog des unternehmerischen, aktiven, sich selbst optimierenden Selbst einfügen.

Ebenso diagnostizieren Heinemann und Heinemann (2016) den Ratgebern – aber auch der klinischen Forschung – einen spezifischen *Bearbeitungsmodus* (ebd., S.248), der auf Selbstoptimierung zielt und sich nahtlos in die Rationalität der neoliberalen Leistungsgesellschaft einfügt. Hauptsächlich soll die Energie so effizient als möglich für die Wiederherstellung des eigenen Leistungsvermögens eingesetzt werden. Menschen sollen sich nicht bloß ausruhen und erholen, sondern an ihren Problemen arbeiten (ebd.).

Auch Brunnett (2013) kommt zum Schluss, dass die in den Ratgebern hervorgebrachten Selbsttechniken, die allesamt auf soziale Anpassung abzielen, „bruchlos in die Totalität des unternehmerischen Selbst“ (ebd., S.170) überzugehen scheinen. Anvisiert werden eine selbstverantwortliche, autonome Lebensgestaltung und das „Gelingen[...] von Marktförmigkeit und Selbstoptimierung. Selbst dort noch, wo die Erschöpfung im Burnout als totaler Zusammenbruch einen vorübergehenden Stillstand vermuten lassen könnte“ (ebd., S.170). Der Diskurs, so beobachtet auch Bröckling, „beträchtigt die Norm der Leistung ohne Limit noch in der Feststellung, an ihr ausgebrannt zu sein“ (Bröckling, 2013a, S.183). Dabei verbindet sich Leistungsfähigkeit mit dem Versprechen eines gelungenen, glücklichen, lustvollen Lebens. Genuss und Wellness werden als Gegenbild zu Stress und Druck in Anschlag gebracht. Die Programme und Techniken münden dabei alle in eine „besondere Art und Weise der sorgend-reproduktiven Selbstführung zum Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit“ (ebd., S.170). Wer sich an das Programm hält, schützt sich nicht nur gegen Burnout, sondern wird auch glücklich und zufrieden. Im Vordergrund stehe jedenfalls immer „die Reproduktion der Arbeitskraft“ (Brunnett, 2013, S.170).

Auch wenn Brunnett und Graefe einige Fluchtpunkte und Techniken – Wellness, gutes Leben, Leistungsfähigkeit, gut schlafen etc. – darstellen, so bleibt es bei beiden bei einer eher kursorischen, exemplarischen Aufzählung. Wie diese Techniken – als Mikro-Praktiken

neoliberaler Führung der Führung – aussehen, wo und wann genau sie ansetzen und wie sie den individuellen Selbstbezug konkret ausgestalten, bleibt in diesen Analysen weitgehend offen.

Haubl (2013) setzt sich mit der sinnbildlichen Repräsentation bzw. figurativen Darstellung von Burnout in Ratgebern auseinander. Eine Rolle spielen dabei Bilder der *Energie* bzw. die Definition von Burnout als *Energieverschleiß* und jene des *Brennens* und *Ausbrennens*. Positiv bewertet wird dabei leidenschaftlicher Arbeitseifer (ebd., S.171), dargestellt durch das Brennen, Entflammen oder Feuer fangen; andere Sinnbilder koppeln Energie mit Konkurrenzfähigkeit und Burnout und Depression als Energiemangel mit Unterlegenheit im Konkurrenzkampf. Bilder eines Streichholzes suggerieren, dass, ist man erst ausgebrannt, man nicht wieder entflammen oder regenerieren kann – „ein abgebranntes Streichholz bleibt abgebrannt. Es erneut anzuzünden ist nicht vorgesehen“ (ebd., S.170). Die Botschaft dabei: „Wer Erschöpfung vermeiden will, muss sich von Anfang an schonen!“ (ebd., S.170) Andererseits spenden Bilder wie der leere Akku oder der leere Tank Trost: sie können jederzeit wieder gefüllt oder aufgeladen werden. Insgesamt, so Haubl, hält der Burnout-Diskurs die Wunschvorstellung aufrecht, dass ein hohes Lebens- und Arbeitstempo aufrechterhalten werden könne, wenn man nur seine Energieeffizienz verbessere. Dem entsprechend werden nicht gesündere Arbeitsbedingungen gefordert, sondern „die Identifizierung psychosozialer Faktoren, die dazu befähigen, Höchstleistungen zu erbringen, ohne auszubrennen [...] Der Traum kapitalistischer Produktion, gleichzeitig die Kosten zu minimieren und die Gewinne maximieren zu können, wird dabei weiter geträumt“ (ebd., S.176). So wie im ökologischen Energie-Diskurs die Hoffnung bestehe, mit einem nachhaltigeren, reduzierten Energieverbrauch könne weiterhin dieselbe Leistung erbracht werden, so hege auch der Burnout-Patient „die heimliche Hoffnung“, mit weniger Energie die gleiche Leistung erbringen zu können (ebd.).

Bröckling (2013a) stellt in einer Analyse von Metaphern im Burnout-Diskurs heraus, dass Individuen aufgerufen sind, im Schutz gegen die Außenwelt eine *Firewall* aufzubauen und seine Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Ein anderes Bild, die den Menschen als Maschine – als *Maschinenmenschen* – darstellt, stellt die Individuen vor widersprüchliche Anforderungen: entweder sollen sie sich als Maschine imaginieren, um diese weiter zu *tunen*, oder aber um dieses maschinelle Selbst zu Gunsten seines echten Wesens, von dem man sich entfremdet hat, hinter sich zu lassen. Zusammen laufen „Selbstdisziplinierung und Selbstsorge, Mimesis an die Technik und Maschinenstürmerei im Namen eines nicht entfremdeten Lebens“ (ebd., S.188). Das hält die Subjekte in Bewegung, denn sie müssen „jeden Fortschritt in einen

Register durch entsprechende Anstrengungen im anderen flankieren“ (ebd., S.188). Eine weitere populäre Metapher ist das *Hamsterrad*. Sie versinnbildlicht die Verbindung von „Tempo und Auf-der-Stelle-Treten“ (ebd., S.190). Demnach ist es nicht die Anspannung als solche, die in den Burnout führt, „sondern dass sie auf Dauer gestellt ist und keine Zielmarke existiert, bei der man haltmachen könnte“ (ebd., S.190). Eine Situation, welche aber gerade die neuen, entgrenzten Arbeitsverhältnisse charakterisiert. Wenn es dem Diskurs um das Passungsproblem zwischen Mensch und Gesellschaft geht, konstatiert Bröckling:

„Einerseits wird ein zivilisationskritisch-pessimistisches Bild der Gegenwart gezeichnet, wie es düsterer kaum ausfallen könnte. Weil das aber kaum zu ertragen wäre und in Fatalismus münden müsste, wechselt man das Register, sobald es um präventive und therapeutische Maßnahmen geht, und propagiert einen pragmatischen Aktivismus“ (ebd., S.193).

Gefordert werde ein integrativer Ansatz, indem sowohl die Veränderung der Verhältnisse als auch die der Individuen angesprochen ist.

Gleichgewichtsmodelle, jene der Balance, rufen zur „Optimierung der ›Work-Life-Balance‹“ (ebd., S.194) oder einer „Unterbrechung der Dauerspannung“ (ebd., S.194) auf. Sie sind auch Grundlage ökonomischen Denkens und Burnout erscheint, so gesehen, als Missverhältnis zwischen individueller Investition und Ertrag. Außerdem sollen laut Diskurs die eigenen Wünsche mit den Anforderungen aus der Welt zusammenpassen. Im Diskurs „erscheint der Einzelne als Humankapitalist in eigener Sache, der rational kalkulierend in sein Leben investiert und seine Entscheidungen korrigiert, wenn sie seinen Präferenzen nicht (mehr) entsprechen“ (ebd., S.197). Er legt nahe, sich als Unternehmer seiner Selbst zu imaginieren, anstatt seine Loyalität an das Unternehmen zu verschwenden. Imaginieren soll sich das Subjekt als *Ich AG*; es soll sich mit seiner Leistung identifizieren, seinen Marktwert prüfen und steigern, sich unabhängig machen, aus Krisen eine Chance machen, seine Ziele, Wünsche formulieren und in Eigeninitiative umsetzen, kreativ sein und die Kontrolle über sich und seine Handlungen behalten. Bröckling (2013a) resümiert: „Gegen die Zumutung radikal vermarktlichter Arbeitsverhältnisse soll ausgerechnet die konsequente Ökonomisierung des Verhältnisses zu sich selbst helfen“ (ebd., S.198).

All diese Diskurs- bzw. Metaphernanalysen zeigen, dass der Burnout-Diskurs mit Formen neoliberaler Subjektivierung in Einklang steht. Der Diskurs der Ratgeber bringt verantwortliche, sich selbst optimierende Subjekte hervor und weckt die Hoffnung

grenzenloser Leistungssteigerung. Sie fördern ein unternehmerisches Subjekt, das seine Handlungen nach ökonomischen Kriterien wählt und sich als *Ich-AG* imaginiert.

Wo die sozialwissenschaftliche, kulturkritische Position Burnout als Ergebnis einer neoliberalen, leistungsorientierten Gesellschaft, ihrer Arbeitswelt und ihren Subjektivierungsformen problematisiert, so machen die Ratgeber die Subjekte für ebendiese Anforderungen (wieder) fit. Sie kritisieren zwar gesellschaftliche Verhältnisse; ihr Ansatz ist aber individuenzentriert.

# FRAGESTELLUNGEN UND METHODE

---

## 4. Fragestellungen

Die folgende Analyse macht sich nun zur Aufgabe, den Diskurs der Ratgeber im Hinblick auf die vorgestellten konkreten Techniken zur Selbstführung, -beobachtung und -bearbeitung zu systematisieren und seine Machtwirkungen aufzuzeigen. Die Ratgeber sollen, ähnlich wie vorhergehende Analysen, als neoliberale Technologien der Selbstführung dechiffriert werden. Die vorliegende Arbeit nimmt dabei eine umfassende Definition neoliberaler Subjektivierung und Rationalität als Bezugspunkt und konzentriert sich auf die in den Ratgebern vorgestellten Mikro-Praktiken der Selbstführung, mit denen sich die Subjekte konkret auf sich selbst beziehen und transformieren sollen. Indem die Analyse auch Momente neoliberaler Beratung – *Responsibilisierung*, *Optionalisierung* – sowie den neoliberalen Modus des Selbstbezugs des „Selbstseins“ und die Techniken ihrer Umsetzung mit einbezieht, kann eine neue Perspektive auf die Ratgeber gewonnen werden.

Dabei geht es um die Frage, wie Burnout zum Ausgangspunkt einer umfassenden Veränderung des individuellen Selbstbezugs wird und entlang welcher Variablen, Fluchtpunkte und konkreter Techniken sich diese Arbeit vollzieht und sich ins individuelle Verhalten, Denken und Fühlen einschreibt, den individuellen Selbstbezug umstrukturiert und formelhaft operationalisiert. Ziel der Analyse ist es, Burnout als ‚eine‘ spezielle Art der Problematisierung ihrer Selbstverständlichkeit zu nehmen und sie in ihrer politischen Bedeutung sichtbar zu machen.

Diskurse rundum ‚Zeitkrankheiten‘ wie Burnout haben, so Bröckling (2013a), eine besondere Stellung, da

„ihre Symptome den Zeitgenossen einen Spiegel vorhalten. Sie reflektieren, was diese fürchten, worunter sie leiden und woran sie scheitern – und zeigen dadurch zugleich *ex negativo* die Fluchtpunkte gegenwärtiger Lebensführung, die Vorstellungen darüber, wie die Einzelnen sich heute selbst begreifen, wie sie an sich arbeiten und für sich sorgen sollen“ (ebd., S.181).

Fasst man Burnout als Technologie der Selbstführung, werden Fragen relevant wie: Welches sind die

„implizite Anthropologie und Gesellschaftstheorie, die in die allgegenwärtigen Beschreibungen und Erklärungen des Ausgebranntseins eingelassen sind [...] Welche Schwächen attestiert sie denjenigen, die sie für anfällig, welche Stärken jenen, die sie für immun hält? Von welchen Kräften sieht sie die Einzelnen bedroht, welche sollen ihrem Ausbrennen Einhalt gebieten können?“ (ebd., S.182)

Man kann annehmen, dass der Burnout-Diskurs als Technik der Selbstführung das macht, was Opitz (2004) zufolge die meisten gouvernementalen Techniken machen: Er problematisiert einen Ausgangspunkt – ein im Hinblick auf Burnout riskantes individuelles Verhalten (oder auch problematische gesellschaftliche- oder Arbeitsbedingungen) –, damit sich die Formen und Programme einer neuen Gouvernementalität als Reform gegen ihn profilieren können. Auf dieser Folie lässt sich folgende Hypothese formulieren: Burnout ist ein Konstrukt, in dem sich individuelle, der neoliberalen Rationalität entgegengesetzte Verhaltensweisen und Arten des Selbstbezugs zu einem individuellen Leiden, ja zu etwas Pathologischem verdichten; ein Konstrukt, von dem aus sich neue, *passenderen*, neoliberale Formen der Subjektivierung profilieren können, die in ihrer normalisierenden Wirkung gleichzeitig Gesundheit fördern.

Auf den Punkt gebracht ergeben sich für die weitere Analyse folgende Fragestellungen: Wie wird das Phänomen Burnout in den Ratgebern diskursiv konstruiert bzw. problematisiert? Welches Subjekt ist von Burnout betroffen? Wie wird den Individuen die Notwendigkeit vor Augen geführt, sich (präventiv) gegen Burnout zu schützen? Welche Ausgangspunkte bzw. welche Weisen des individuellen Selbst- und Weltbezugs werden im Burnout-Diskurs wie problematisiert? Welche Fluchtpunkte bzw. Lösungen werden dem entgegengestellt, gelten als die Gesundheit fördernd und welche Weisen des individuellen Selbst- und Weltbezugs ergeben sich aus der Ausrichtung an diesen? Welche Techniken werden in Anschlag gebracht, um diese Fluchtpunkte als operationalisier- und erreichbar erscheinen zu lassen? In wiefern sind diese Praktiken der Selbstführung als neoliberal zu kennzeichnen? Welche Anknüpfungspunkte lassen sich an die neoliberale Regierungskunst finden? Wie, anhand welcher Techniken knüpft der Diskurs an neoliberale Diskurse rundum Gesundheit, an neoliberale Formen der Beratung sowie die Subjektivierungsform des unternehmerischen Selbst an? Hauptanliegen der Arbeit ist, die Anknüpfungspunkte des Diskurses zu

neoliberalen Regierungsrationalität aufzuzeigen, um ihn in seiner politischen Bedeutung sichtbar zu machen.

Zusätzlich soll im Laufe der Analyse die Frage beantwortet werden, wie Burnout zur selbstverständlichen Formel der Problematisierung der Selbstführung gemacht wird. Wie wird den Lesern plausibel gemacht, dass sie Rat brauchen und diesen auch annehmen? Dazu gehört: Was verleiht den Autoren Expertenstatus und die Autorität, um im Diskurs zu sprechen? Wie profilieren sie sich am Ratgeber-Markt?

## 5. Methodische Herangehensweise

Die folgende Analyse macht sich zur Aufgabe, Burnout-Ratgeber als Technologien der Selbstführung zu erforschen. Dazu folgt sie einem diskursanalytischen Zugang. Im Folgenden wird die konkrete Herangehensweise an das Material besprochen.

### 5.1. Zur Auswahl des Materials

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Burnout sowie den Arbeiten zur Gouvernamentalität haben mich zur Auswahl von Ratgebern als Untersuchungsmaterial gebracht. Diese Auswahl gründet zunächst darin, dass diese als Technologien des Selbst ausgewiesen werden können, da sie „auf die systematische Veränderung der Einstellungen der Einzelnen, die Steigerung bestimmter Fertigkeiten und somit letztlich auf eine Modifikation der individuellen Erfahrungsmöglichkeiten [zielen]“ (Duttweiler, 2007b, S.31) (siehe dazu Kap. 3.4.1.). Sie ermöglichen es dem Einzelnen, mittels vorgestellter, in Eigenarbeit anwendbarer Techniken Operationen an sich selbst vorzunehmen und wirken somit direkt auf die Handlungen der Adressaten ein. Sie sind darüber hinaus Wissen generierend und helfen den Lesern, ihr eigenes Verhalten zu erklären und ihre – als solche konstruierten – Defizite zu diagnostizieren, um diese mit einer Reihe von vorgestellten Techniken zu überwinden, um gewisse erwünschte Zustände wie Glück, Gesundheit etc. zu erlangen.

Zudem fällt die Auswahl auf das Thema Burnout, da der Diskurs nicht nur in Ratgebern, sondern auch in anderen Medien und gouvernementalen Feldern floriert und tendenziell ‚alles und jeden‘ adressiert. Seine umfassende Präsenz lässt den Schluss zu, dass viele Menschen ihre Lebensführung, oder zumindest Teile davon, anhand der Problematisierungsformel Burnout gestalten, der Diskurs also nicht unwesentlich an aktuellen Formen der Selbstführung beteiligt ist. Glaubt man Brunnett (2013), verdichtet sich in Burnout-Ratgebern „das populäre Wissen über Burnout und Stress“ (ebd., S.166). Damit sind Wissensbestände aus unterschiedlichsten Disziplinen genauso gemeint wie Techniken zur Selbstbearbeitung und Überwindung von Burnout. Nach alledem erweisen sich Burnout-Ratgeber als geeigneter Gegenstand zur weiteren Analyse.

Im Folgenden wird die methodische Herangehensweise an das Material ‚Ratgeber‘ besprochen. Dabei soll, mit Jäger (2012), „›vom Gegenstand her‹ gedacht“ (ebd., S.130), also nur das ausgeführt werden, was für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist (ebd.).

## 5.2. Diskursanalyse von Ratgebern

### 5.2.1. Strukturanalyse

Als „Exemplare einer Gattung“ (ebd., S.184) repräsentieren einzelne Diskursfragmente, konkret Ratgeber, nicht die ganze Gattung, sondern nur gewisse Ausschnitten davon. Einem diskursanalytischen Zugang geht es aber nicht darum, die Intuition eines einzelnen Autors bzw. nur eines Fragments zu erfassen, sondern stets um die „Wirkungen des Diskurses insgesamt“, also um seine „qualitative[...] Gesamtheit“ (ebd., S 173). Deshalb müssen mehrere individuelle Produkte in die Analyse mit einfließen. Grundlegende Hypothese dabei ist, „dass spezifischen Daten, die zunächst als singuläre, in Zeit und Raum verstreute Ereignisse (Äußerungen) existieren und dokumentiert sind, ein Zusammenhang, eine Regel oder Struktur unterliegt.“ (Keller, 2007, S.79) Da in aller Regel die Menge aller Diskursfragmente eines Diskursstranges aber nicht bewältigbar ist, müssen vor der tatsächlichen Strukturanalyse *typische* Diskursfragmente ausfindig gemacht werden, die den Diskursstrang im „Rahmen der Fragestellung“ (Jäger, 2012, S.130) möglichst vollständig repräsentieren und den Materialcorpus bilden.

Nachdem der Materialcorpus als Grundlage für die weitere Analyse gefunden und archiviert ist, soll der Diskursstrang mit der darauf aufbauenden Strukturanalyse in seiner Grundstruktur analysiert werden. Ergebnis dieses Schrittes ist das *Dossier* (ebd., S.192), das die „qualitative Bandbreite des Diskursstranges“ (ebd.) erfassen soll. In der vorliegenden Arbeit ist die Strukturierung und Darstellung der Ober- und Unterthemen zentraler Teil der Analysetätigkeit, die sich um die Strukturierung der einzelnen Ausgangs- und Fluchtpunkte

und der Techniken der Selbstbearbeitung bemüht. Die Ordnung der Themen strukturiert somit den Hauptteil und kann nicht getrennt von ihm stattfinden.<sup>17</sup>

Nach van Dijk geht es in diesem Schritt außerdem um die äußere, formale Gestalt des Textes, die er in die Elemente Thema, formaler Aufbau und Darstellungsprinzipien unterteilt. So lassen sich verschiedene Texte konturieren und analysieren, was den Diskurs zusammenhält (Keller, 2007). Im Hinblick auf die Strukturanalyse von Ratgebern benennt Duttweiler (2007b) zusätzlich zu den Elementen der Innengestaltung einige Elemente, die sie in Anlehnung an Genette (2000) als *Paratext* definiert. Damit meint sie „Elemente eines gedruckten Textes, die auf ihn verweisen“ (ebd., S.81) und zählt dazu „Lesehinweise, Werbe- und Klappentexte, Autorenbeschreibungen, Widmungen, Danksagungen, Vorworte und Einleitungen“ (ebd., S.81). Sie rahmen die Texte und steuern ihre Ausführungen, geben also gewissermaßen seine Struktur vor. (ebd.) Auch werden im Rahmen der Strukturanalyse Rubriken wie Cover, Titel, Autor, Textsorte, Bebilderungen, Graphiken etc. aufgenommen.

Diejenigen Werke, die in die weitere Analyse aufgenommen werden, werden einer Kontextanalyse unterzogen. Nach Keller (2007) soll damit sichtbar werden, ‚wer wie wo‘ für wen eine Aussage produziert. Relevant sind für Keller drei Kontextdimensionen: der *historisch-soziale Kontext*, der *institutionell-organisatorische Kontext* sowie der *situative Kontext* (ebd.). Um den historisch-sozialen Kontext in den Blick zu bekommen, verweise ich auf den vorgehenden theoretischen Teil. Entlang der beiden anderen Dimensionen wird das Analysematerial im Folgenden weiter kontextualisiert.

### 5.2.2. Analyse von Ratgebern als Technologien der Selbstführung

Als Nächstes stellt sich die Frage, wie, mit welcher Methode, konkret die Techniken der Selbstführung in den Blick kommen können. Im Hinblick auf eine diskurstheoretische Herangehensweise hält Keller (2011) unmissverständlich fest:

„Welche methodischen Zugänge die konkrete Analyse verfolgt, muss im Zusammenhang der spezifischen Fragestellung, der getroffenen Datenauswahl und der

---

<sup>17</sup> Wiederum lehne ich mich hier eng an das Vorgehen von Duttweiler (2007) an.

anvisierten Tiefenschärfe einer Untersuchung entschieden werden [...] das Vorgehen bei der Analyse umfangreicher Textdokumente (bspw. Sachbücher) erfordert einen anderen methodischen Ansatz als die Auswertung von Flugblätter, Printmedientexten, Diskussionsprotokollen oder Filmen“ (ebd., S.83).

Die ‚Tiefenschärfe‘ soll für die vorliegende Analyse so eingestellt werden, dass die Problematisierung und Richtung der Selbstführung in den Blick kommen kann. Um dazu einen Zugang zu bekommen, betrachte ich – sofern expliziert – die methodische Herangehensweise anderer diskurs- bzw. gouvernementalitätstheoretischer Arbeiten zu Ratgebern (vgl. Bröckling, 2013b; Duttweiler, 2007b; Krüger, 2013; Brunnett, 2013; Opitz, 2004; Binkley, 2014) und versuche, daraus eine geeignete Methode für mein Vorhaben herauszudestillieren. Speziell erweist sich die methodische Ausrichtung der umfassenden Arbeit *Sein Glück machen – Arbeit am Glück als neoliberale Regierungstechnologie* von Stefanie Duttweiler (2007b) als instruktiv für das weitere Vorgehen. Im Zentrum ihrer Überlegungen steht der Begriff der Problematisierungsformel, den sie als Erweiterung des diskursanalytischen Inventars definiert. Vorweg sei gesagt, dass in diesen Arbeiten mit Ausführungen zum konkreten methodischen Vorgehen – wenn überhaupt – eher sparsam umgegangen wird.

Diskursanalytische Arbeiten zu Ratgebern nehmen meist keine Auswahl nur eines typischen Diskursfragments für die Feinanalyse vor. Für das jeweilige Thema typische Aussagen werden aus unterschiedlichen Fragmenten gezogen. Dass kein einzelnes Fragment analysiert wird mag daran liegen, dass es ‚den‘ typischen Ratgeber, der alle Themen- und Unterthemen umfasst, nicht gibt. Darüber kann jedoch nur gemutmaßt werden, da die Entscheidung für ein solches Vorgehen nirgends thematisiert wird.

Außerdem liegt der Fokus dieser Arbeiten nicht auf der Detail-Analyse sprachlicher Strategien. Die *anvisierte Tiefenschärfe* (Keller, 2011, S.83) fokussiert, den jeweiligen Fragestellungen entsprechend, auf die Techniken der Selbstführung, also darauf, welches Verhalten wie zum Problem gemacht wird, ‚was‘ den Subjekten für die Bearbeitung ihrer Selbst in die Hand gegeben wird, und in welche Richtung die vorgeschlagenen Techniken die Subjekte lenken, wie sie über sich und ihre Beziehungen nachdenken und ihren Selbst- und Weltbezug transformieren und neu strukturieren sollen. Anhand welcher sprachlichen Strategien das geltend gemacht wird, gerät in gouvernementalitätstheoretischen Arbeiten tendenziell in den Hintergrund.

Die vorliegende Arbeit schließt sich der Vorgangsweise dieser Arbeiten – speziell der umfassenden Diskursanalyse von Ratgebern zum Thema Glück von Duttweiler (2007b) – insofern an, da sie einerseits auf die Auswahl nur eines Ratgebers für die Analyse und andererseits auf die Feinanalyse der Daten verzichtet. Damit fällt das große methodische Inventar – die so genannte *Werkzeugkiste* – zur Feinanalyse von Diskursen weitgehend weg und es wird – wie für gouvernementalitätstheoretische Arbeiten typisch – „eine Gewisse methodische Freihändigkeit“ (Bröckling & Krasmann, 2010, S.39) in Kauf genommen. Denn Gouvernementalitätsstudien verfügen „über kein eigenes Methodeninventar“ (ebd., S.32). Osborne postuliert sogar, dass ihr „speklatives Denken über die Regierung unserer Fähigkeiten und Vermögen“ (Osborne, 2004, zit. nach ebd., S.33) gerade Teil dieser Forschungsausrichtung sein soll. Die Beschränkung des Materials zur Feinanalyse auf nur einen Ratgeber würde sich im vorliegenden Fall zudem als problematisch erweisen, da sich keiner als repräsentativ für den gesamten Corpus erweist. Im konkreten Analysetext sollen deshalb mehrere Autoren zur Sprache kommen.

Der Kompromiss der gewählten methodischen Herangehensweise besteht darin, die relevantesten Wissensformationen und -techniken des Diskurses darzustellen und sie in eine Ordnung zu bringen, in der die Wissensformationen und Techniken als Problematisierungsformel sichtbar werden. Durch den Verzicht auf eine Feinanalyse einzelner Passagen und Ratgeber, wird in Kauf genommen, dass etwaige Widersprüchlichkeiten und Reibungspunkte eingeebnet werden und konkrete rhetorische Strategien und die daraus resultierenden Machtwirkungen unsichtbar bleiben.

Der Begriff der Problematisierungsformel (Duttweiler, 2007b) stellt, auch wenn er keine konkreten Vorschläge zur Analyse von Selbsttechniken gibt, einen zentralen Anhaltspunkt zum weiteren Vorgehen dar. Er wird im Folgenden vorgestellt.

#### 5.2.2.1. Ratgeber als Problematisierungsformeln

Mit dem Begriff *Problematisierungsformel*, der sich an jene Überlegungen Foucaults zum Begriff der *Problematisierung* anlehnt, ist die methodische Herangehensweise der vorliegenden Arbeit an das Material der Ratgeber bezeichnet. Als „Erweiterung des diskursanalytischen Inventars“ (Duttweiler, 2007b, S.14) wird es durch ihn möglich, „Schnittstellen zwischen Diskurs und Selbstführung aufzufinden und zu untersuchen“ (ebd., S.14). Mit ihm soll sichtbar werden, wie sich die, etwa in den Ratgebern vorgestellte Selbstproblematisierung bzw. die eigene Wahrheit und Lebensführung nach sozial

vorgegebenen Schemata organisiert. Sie sind als Kontaktpunkte der *Führung der Führung* zu verstehen, an denen sich Fremd- und Selbstführung verschränken. Diese Formeln hat Foucault als *Schemata* bezeichnet, die ein Individuum „in seiner Kultur vorfindet, die ihm von seiner Kultur, seiner Gesellschaft, seiner sozialen Gruppe vorgeschlagen, nahegelegt und aufgezwungen werden“ (Foucault, 1985, zit. nach ebd., S.14). Sie sind *produktive Praktiken*, da sie nicht nur auf das eigene Denken einwirken, sondern die eigene Wahrheit des Individuums und damit die praktische Form des Selbstbezugs organisieren. In den Blick sollen jene diskursiven Verdichtungen kommen, „die Wissen und Praktiken auf eine spezifische Weise formatieren und so eine performative Wirkung entfalten“ (ebd., S.15).

Mit Duttweiler (2007b) sind Problematisierungsformeln als Gleichungen zu verstehen, deren Ergebnis feststeht. Um dieses Ergebnis erreichen zu können, definieren von den Ratgebern hervorgebrachte Problematisierungsformeln die Variablen und die Formel zur Produktion dieser Lösung. Sie geben sowohl das Problem als Ausgangspunkt der Selbstbearbeitung und die Fluchtpunkte als Ergebnisse dieser Arbeit als auch die konkreten Techniken vor, mit denen sich das Selbst von einem Zustand in den anderen transformieren kann. Ihre Struktur, so lehren diese Gleichungen, ist meist relativ einfach. Dabei strukturieren Problematisierungsformeln individuelle Erfahrung und machen sie formelhaft operationalisierbar, reduzieren ihre Komplexität sowie jene unterschiedlicher Situationen und richten sie auf ein zu erzielendes, sozial erwünschtes Ergebnis aus.

Aus dieser Perspektive machen Ratgeber ein „rezentes Reflexionsangebote [sic!] der Selbstführung“ (ebd., S.16), das es „in seiner Selbstverständlichkeit zu dekonstruieren“ (ebd., S.15) gilt. Sie können auch, um einen Begriff von Opitz (2004) aufzugreifen, als *analytisches Raster* verstanden werden, „das definiert, welche Verhaltensweisen überhaupt relevant sind [...] und den Blick auf andere wie auf das Selbst präformiert“ (ebd., S.129). Die Analyse von Problematisierungsformeln fokussiert also auf den konkreten Prozess der Subjektivierung als *soziale Praktik* (vgl. Binkley, 2011b, S.99), innerhalb dessen sich Machtwirkungen entfalten. Die Frage lautet: „Wie figuriert sich das Subjekt als fundamental abhängig von den Praktiken, mit denen es auf sich selbst einwirkt und dem Wissen, mit dem es sich auf sich selbst bezieht?“ (Duttweiler, 2007b, S.16 f.)

Mit dem Begriff der Problematisierungsformel wird der analytische Blick also auf bestimmte Inhalte gelenkt, die die weitere Analyse strukturieren sollen. Eine konkrete Anleitung oder gar Techniken zur konkreten Umsetzung dieses Unterfangens vermag er nicht zu geben. Die methodische *Freihändigkeit* bleibt also weitgehend bestehen.

Den Diskurs der Burnout-Ratgeber als Problematisierungsformel zu definieren bedeutet nun, seine Variablen offen zu legen. Es bedeutet, ihn als Gegenstand zu fassen, der den Individuen als *Ausgangs- und Fluchtpunkt* künftiger Selbstführung dient. Aus der spezifischen Problematisierung des bisherigen Lebensvollzugs, die mit dem Begriff Burnout benannt ist, lässt sich weiter nach den in Anschlag gebrachten Lösungen für dieses so geformte Problem Burnout fragen: Es ist die Frage nach den *Fluchtpunkten*, auf die hin die Individuen ihre Arbeit ausrichten sollen sowie den Techniken der Selbstführung, mit denen die Problemlösungen konkret operationalisiert und als durch Selbsttransformation erreichbar konstruiert werden.<sup>18</sup> Für die diskursive Konstruktion der Formel Burnout und die weitere Analyse spielen also sowohl Ausgangs- und Fluchtpunkte als auch Techniken zur konkreten Bearbeitung des Problems die zentrale Rolle.

Die Vorgehensweise gestaltet sich konkret so: Um Aufmerksamkeitsschwerpunkte und Trends des Diskurses, also die Variablen der Problematisierungsformel Burnout – Ausgangspunkte, Fluchtpunkte, Technologien der Selbstführung etc. – ausfindig zu machen, wird auf die Häufung dieser Elemente geachtet. Dabei sollen inhaltliche, formale und ideologische Schwerpunkte der verschiedenen Diskursfragmente erkannt werden. Diese werden im Analysetext beschrieben, um sie im nächsten Schritt auf ihre Entsprechung zu neoliberalen Regierungsrationalitäten zu befragen. Um konkret die Verknüpfung der angeratenen Weisen der Selbstführung in Burnout-Ratgebern mit neoliberalen Subjektivierungsweisen in den Blick zu bekommen, dient zunächst die Analyse zur modernen (neoliberalen) Form der Beratung als Referenzpunkt. Welche ihrer Elemente lassen sich im Burnout-Diskurs wiederfinden? Konkret soll hier nach responsabilisierenden Momenten im Text gefahndet werden. Eine ebenso wichtige Strategie aus dem Beratungs-Diskurs ist *Optionalisierung*. Ganz zentral sind auch Roses Analysen zur Therapeutik und ihrer Funktion für das Regieren unternehmerischer Individuen, Bröcklings Analysen zum unternehmerischen Selbst und/oder andere Theorien, die sich mit der Analyse neoliberaler Gouvernamentalität und Selbsttechnologien beschäftigen. Ebenso stellt sich die Frage, welche Techniken der Optimierung – „optimization technologies“ (Nadesan, S.158, 2008) – oder des „enhancement“

---

<sup>18</sup> Die Wirkung der Techniken ist für die Plausibilisierung von hoher Relevanz. Mit Wimmer (1979) kann davon ausgegangen werden, dass die Techniken oft sehr gravierende Effekte zeitigen und sich erfolgreich ins individuelle Verhalten einschreiben. Und indem sie für die Individuen spürbare Wirkung entfalten, die als die erwarteten Effekte interpretiert werden, wird der Rat plausibilisiert. Darum sind es oft weniger die weltanschaulichen Rechtfertigungen, die die Arbeit am Burnout plausibel machen, sondern eben die Wirkungen der in Anschlag gebrachten Techniken (Duttweiler, 2007b).

(ebd., S.158), also Techniken, die die Arbeit am Selbst steigern sollen, den Diskurs strukturieren. Zeitgenössische Diskurse rundum Gesundheit, wie sie weiter oben diskutiert wurden, dienen als übergreifendes Analyse-Raster.

### 5.3. Der Verlauf der Analyse

Zusammengefasst strukturiert sich die Analyse folgendermaßen: Eine erste Durchsicht des gesamten zur Verfügung stehenden Materials soll einen Einblick in die Bandbreite des Diskurses geben. Danach wird – anhand einiger Kriterien – der Materialcorpus für die weitere Analyse bestimmt. Im Rahmen der weiteren Analyse wird der Blick zunächst auf den institutionell-organisatorischen sowie situativen Kontext gelegt. Dabei sollen Verlage thematisiert und der Blick auf die Autoren und deren berufliche Herkunft gelenkt werden, um etwaige diskursive Verstrickungen und Positionen sichtbar zu machen.

Im nächsten Analyseschritt werden die Ratgeber erstmals vorgestellt; es wird sich einer ersten Durchsicht hingegeben, die einen Einblick in die Vielfalt des Corpus verschaffen soll. In den Blick kommen Cover, Klappentexte, graphische Darstellungen, Bebilderungen etc., welche auch den ersten Eindruck der inhaltlichen Ausrichtung der Ratgeber vermitteln. Ebenso stellen sich die Autoren vor.

Im nächsten Teil, dem Hauptteil der Analyse, wird nun der Diskurs als Formel der Problematisierung dargestellt. Seine Struktur zentriert sich weitgehend rundum die konkreten Techniken zur Selbstbeobachtung- und -bearbeitung. Der Teil gliedert sich in fünf Hauptstränge, wobei sich der erste Teil – *Die Krise wird zur Chance* – auf die Rahmung des Diskurses bezieht. Der zweite Teil – *Aktivierung und Verantwortung* – beschäftigt sich damit, wie der Diskurs Handlungsfähigkeit plausibilisiert, die Individuen auf die Position eines eigenverantwortlichen Subjektes verpflichtet und ihnen sowohl die Möglichkeit als auch die Notwendigkeit vor Augen führt, anhand des Ratgebers gegen Burnout aktiv zu werden. Die nächsten drei Teile – *Selbstbeobachtung als Burnout-Prävention*, *Sich selbst finden* und *Sich selbst gestalten* – strukturieren sich dann konkret um die angeführten Ausgangs- und Fluchtpunkte sowie die Techniken der Selbstthematisierung und -veränderung. In den Blick sollen so die spezifische Konstellation des Phänomens kommen, nach welchem sich die Individuen durch geschickte Anwendung der Techniken von einem unerwünschten in einen erwünschten Zustand erheben können. Sichtbar soll Burnout als Anrufung, ja „kaum abweisbare Verpflichtung“ (Duttweiler, 2007b, S.46) auf ein umfassendes

Subjektivierungsprogramm werden, das Machtwirkung entfaltet und sich mit neoliberalen Diskursen und Subjektivierungsregimen deckt.

## 6. Strukturanalyse

### 6.1. Erste Durchsicht vor der Corpusbestimmung

Bei erster Durchsicht der Titel des gesamten gesichteten Materials – nicht nur des Corpus – wurde deutlich, dass der Begriff Burnout als eine Art Begriffshülse für unterschiedlichste theoretische und therapeutische Ansätze fungiert. Unter dem Begriff versammeln sich zahlreiche Konzepte und Behandlungsmethoden wie etwa *EFT-Klopfen*<sup>19</sup>, *Naturheilkunde*<sup>20</sup>, *Ernährung*<sup>21</sup>, *Zellstoffwechsel*<sup>22</sup>, *Homöopathie*<sup>23</sup>, *Ayurveda*<sup>24</sup>, *Quantenmedizin*<sup>25</sup>, *Yoga*<sup>26</sup>, *Resilienz*<sup>27</sup>, *Eigensinn*<sup>28</sup> uvm. Es ist anzunehmen, dass die Ratgeber, je nach theoretischer Ausrichtung, auf unterschiedliche Wissensbestände und Techniken der Selbstführung zurückgreifen, um das Phänomen zu problematisieren und als lösbar erscheinen zu lassen. Der Diskurs erweist sich auf den ersten Blick als heterogen.

Mit der konzeptionellen Vielfalt korrespondieren auch die zahlreichen Akteure im Diskurs mit ihren unterschiedlichen (Quell-)Berufen und Ausbildungen, die von Medizin, Psychologie, verschiedenen Formen der Psychotherapie über Theologie, Jura, Unternehmens- und Organisationsberatung oder Coaching reichen. Eine sehr heterogene Gruppe scheint sich angesprochen zu fühlen, als Experte am diskursiven Geschehen rundum Burnout mit zu

---

<sup>19</sup> Burnout passé mit EFT: Wie Sie bei Erschöpfungszuständen mit EFT-Klopfen wieder aufblühen (Barotsch, 2009)

<sup>20</sup> Burnout naturheilkundlich behandeln (Drees & Stüllenberg, 2013)

<sup>21</sup> Lieber Gesund Essen als Krank Arbeiten. Leere Energiespeicher füllen – Burnout vermeiden – ein Ernährungsratgeber für Menschen mit wenig Zeit (Raab, 2014)

<sup>22</sup> Der Burnout-Irrtum – Ausgebrannt durch Vitalstoffmangel – Burnout fängt in der Körperzelle an. Das Präventionsprogramm mit Praxistipps und Fallbeispielen. Jetzt mit aktualisiertem Wissen zum Thema Jod (Eichinger & Hoffmann, 2016)

<sup>23</sup> Homöopathie gegen Stress. Burn-out natürlich vorbeugen (Werner, 2013)

<sup>24</sup> Energiequelle Ayurveda. Indisches Heilwissen bei Erschöpfung, Stress und Burnout (Sidhu, 2015)

<sup>25</sup> Burnout. Das quantenmedizinische Heilkonzept (König, 2012)

<sup>26</sup> Yoga gegen Burnout. Gelassen und selbstsicher im Stress (Seehofer, 2015)

<sup>27</sup> Resilienz. Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out (Berndt, 2015)

<sup>28</sup> Eigensinn. Die starke Strategie gegen Burn-out und Depression – für ein selbstbestimmtes Leben (Nuber, 2016)

mischen. Diese Heterogenität der Professionen, oder anders, dass es keine ausdifferenzierte Profession für das Feld gibt, ist konstitutiv für das Genre der (Lebenshilfe)Ratgeber insgesamt (Duttweiler, 2007b).

Nicht anders sieht es auf der Seite der Adressaten aus: Die Durchsicht der Titel zeigt, dass die Ratgeber Gruppierungen aller Art ansprechen – Frauen, Eltern, Lehrer, Pädagogen, Musiker, Kinder, Trainer, Berater, Betroffene, Angehörige, Studenten, Menschen in Pflegeberufen, Altenpflege, soziale Arbeiter, Arbeitslose etc. Schon hier wird deutlich, dass der Burnout-Diskurs tendenziell alle Menschen von jung bis alt adressiert.

## 6.2. Corpusgewinnung

Im nächsten Schritt gilt es nun, den Corpus für die weitere Analyse zusammenzustellen. Im Folgenden wird auf die dabei auftauchenden Probleme und deren Lösungen eingegangen.

Tippt man im Internet-Shop amazon.de den Suchbegriff ‚Burnout-Ratgeber‘ ein, so erhält man mit rund 1.700 Ergebnissen einen ersten Eindruck der enormen Anzahl an Publikationen zu diesem Thema. Auch in populären Buchläden scheinen Burnout-Ratgeber, verglichen mit Ratgebern zu anderen Themen, überproportional vertreten zu sein. Aufgrund der kaum überblickbaren Menge – und der Heterogenität des gesamten Materials – müssen einige Kriterien aufgestellt werden, um das Untersuchungsmaterial einzugrenzen.

Zunächst wurde eine Beschränkung auf deutschsprachige Werke vorgenommen. Weiters beschränke ich mich meinem Erkenntnisinteresse folgend auf Ratgeber, die ihren Schwerpunkt auf die Veränderung des eigenen Selbst legen. Ausgeschlossen sind demnach alle Werke, die etwa Ratschläge an Führungskräfte oder Organisationsleitungen zum Umgang mit ihren Mitarbeitern oder zur Umstrukturierung ihres Betriebs, für Angehörige zur Hilfe von an Burnout leidenden Personen usw. erteilen. Weiters schränke ich die Auswahl auf Ratgeber ein, die zunächst nicht auf nur ein spezifisches Klientel – Kinder, Studenten, Männer, Frauen etc. – zugeschnitten sind. Die Auswahl von Ratgebern zur Hilfe zur Selbsthilfe wird zusätzlich eingeschränkt, indem jene, in denen Spezialwissen in Bereichen wie Ernährung, Bewegung, das Einnehmen von homöopathischen Mitteln, Religion etc. vom Corpus ausgeschlossen werden.

Aus dieser ersten Selektion, die immer noch übergroß ist, werden im nächsten Schritt jene Ratgeber in den Corpus aufgenommen, die im Diskurs Relevanz besitzen. Als Kriterium für Relevanz wurden Popularität und Aktualität der Ratgeber herangezogen.<sup>29</sup> Als Kriterien dafür gelten wiederum die Häufigkeit, mit der ein Werk in populären Buchläden aufzufinden ist sowie Verkaufszahlen und Rankings aus populären Internet-Shops. Die Aktualität betreffend wurden nur Ratgeber in die Analyse aufgenommen, die im Zeitraum von 2005 bis heute veröffentlicht oder in Buchläden oder Bibliotheken zum Verleih angeboten wurden bzw. werden. Um die weitere Suche zu strukturieren, wird ausgehend von den ersten Funden nach Ratgebern gesucht, die, angelehnt an die von Keller (2011) vorgeschlagene Methode der „minimalen- bzw. maximalen Kontrastierung“ (ebd., S.92), inhaltlich oder formal (dabei wurde vor allem auf Titel, Klappentexte und Inhaltsverzeichnisse aber auch auf die Länge der Ratgeber geachtet) entweder eine maximale Ähnlichkeit oder maximale Unterschiedlichkeit aufweisen. Die Methode der maximalen Kontrastierung wird angewandt, um „nach und nach das Gesamtspektrum des oder der Diskurse innerhalb eines Korpus zu erfassen“ (ebd., S.92). Minimale Kontrastierung zielt darauf, „den jeweils erfassten Teilbereich möglichst genau und vollständig zu rekonstruieren“ (ebd., S.92 f.). Ziel ist es, mit dem Corpus eine möglichst *gesättigte* (ebd., S.93) Analyse des Diskurses zu erreichen. Gesättigt bedeutet, alle im Diskurs auftretenden Haupt- und Unterthemen zu erfassen. An dem Punkt, an dem – speziell im Hinblick auf die Forschungsfrage – kaum noch neue Haupt- und Unterthemen aufzutauchen scheinen, wurde die detaillierte Durchsicht weiterer Ratgeber beendet.

Letztlich wurden 13 Ratgeber in den Corpus aufgenommen. Sie sind im Zeitraum zwischen 2006 und 2015 erschienen. Zwar kann bei dieser Corpusgröße kaum von einer *diskursiven Sättigung* die Rede sein, jedoch stellt sich überraschend heraus, dass die Aufnahme weiterer Ratgeber im Hinblick auf die zu beantwortende Fragestellung keinen erheblichen Erkenntnisgewinn bringen würde.

Ein Verzeichnis der aufgenommenen Ratgeber, ihren Titeln, den Namen der Autoren, deren Ausbildungen und Berufe sowie weitere Spezifika – dazu zählen Verlag, Seitenanzahl, graphische und stilistische Merkmale – befindet sich in tabellarischer Form im Anhang der Arbeit.

---

<sup>29</sup> Das Kriterium der Popularität zur Auswahl und Einschränkung des Materials wurde mehrfach in anderen Diskursanalysen herangezogen (vgl., Duttweiler, 2007b; Krüger, 2013).

## 6.3. Kontextanalyse

### 6.3.1. Verlage

Im Zuge der Beschreibung des institutionellen Kontextes soll hier besonders auf Regeln, Textformate und das institutionelle Feld sowie das angesprochene Zielpublikum eingegangen werden.<sup>30</sup>

Verlage, die Ratgeber publizieren, bedienen durchweg ein sehr breites Spektrum an Themen (Spiritualität, Ernährung, Gesundheit, Esoterik, Unterhaltung etc.) und Genres (Ratgeber, Romane, Zeitschriften etc.). Die meisten haben eine Zweigstelle für Ratgeber-Literatur. Etwa hat die *Verlagsgruppe Carl-Auer* die eigene Reihe *Carl-Auer LebensLust*, die sich ausschließlich auf Ratgeberliteratur spezialisiert. Oder der *Haufe Lexware* Verlag, der sich üblicherweise auf Datenbanken, Software und Loseblattsammlungen spezialisiert, publiziert ebenfalls Ratgeber. Andere Verlage – wie etwa *Gräfe und Unzer Verlag GmbH* – sind zur Gänze auf Ratgeber spezialisiert. Was diese Verlage auszeichnet, ist die Breite an Themen, die sie bedienen – von Hilfe für Studenten über Eltern-Kind-, Familien oder Partnerschaftsberatung bis zu Ernährung, Kochen und Genuss, Garten und Natur, den richtigen Umgang mit dem Haustier, Rechtsberatung etc. Kein Gebiet, welches nicht der Experten-Beratung bedürfen oder zum Bedürfnis der Leserschaft gemacht werden könnte. Mit der Vielfalt an Beratungsangebote korrespondiert auch die Breite des adressierten Publikums. Angesprochen wird tendenziell jeder.

Dabei werben alle Verlage mit einer Kombination aus Fachlichkeit, Expertise sowie wissenschaftlicher Fundierung und der praktischer Nützlichkeit und Umsetzbarkeit im Alltag. Klar abgesteckt ist aber nicht, was Expertise ist und wer sie hat. Eine akademische Ausbildung ist in jedem Fall nicht das Kriterium erster Wahl; auch Erfahrung macht zum Experten und somit auch zum potenziellen Ratgeber-Autor.

---

<sup>30</sup> Im Abbildungsverzeichnis finden sich zusätzliche Informationen zu den einzelnen Verlagen.

### 6.3.2. Autoren

Eine Beschäftigung mit den Autoren kann für Jäger (2012) sinnvoll sein, um die Kontexte und diskursiven Verstrickungen, von denen aus sie sprechen, sichtbar zu machen. Gerade im Genre der Ratgeber, in der die Diskurspositionen (wie etwa in wissenschaftlichen Texten) nicht klar abgesteckt sind (Ausbildung, akademischer Grad, Institutionalisierung etc.), kann dies sehr fruchtbar sein.

Wie schon erwähnt findet sich eine Vielzahl an Autoren aus unterschiedlichsten beruflichen Sparten wieder, die sich im Diskurs rundum Burnout als Experten positionieren. Der Diskurs scheint eine Art ‚Sammelbecken‘ unterschiedlichster Wissensbereiche zu sein. Die Diskurspositionen der Autoren im ausgewählten Corpus sind, logischerweise, nicht mehr dermaßen breit gestreut wie im gesamten Diskursstrang. Dennoch sind sie weit davon entfernt, homogen zu sein. Von ‚einer‘ ausdifferenzierten Profession kann nicht die Rede sein. Die Quellberufe der Autoren umfassen Medizin (Gynäkologie, psychotherapeutische Medizin, Psychosomatik), Psychologie, unterschiedliche Richtungen der Psychotherapie (systemische Psychotherapie, Verhaltenstherapie, tiefenpsychologisch orientierte Psychotherapie), Philosophie, Politik- und Kommunikationswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Physiotherapie, Heim- und Heilpädagogik usw. Diesen Ausbildungen folgen in der Regel etliche Weiterbildungen im Bereich der Psy- oder Unternehmensdisziplinen (Organisationsentwicklung, Wirtschaftstraining etc.). Die tatsächlich ausgeübten Berufe bewegen sich zwischen medizinisch-therapeutischem Bereich und der Beratung von Unternehmen, Führungskräften oder Arbeitnehmern. Sehr oft wird in beiden Bereichen praktiziert. Ohne Ausnahme wird Beratung und Coaching als Arbeitsfeld angegeben, wobei diese vom Großteil der Autoren sowohl im Privatbereich (als Individual-, Gruppen-, oder Einzelcoaching in Kliniken oder Praxen) als auch in Unternehmen zur Führung von Mitarbeitern (Personalauswahl, Coaching von Führungskräften oder Wirtschaftstraining) angeboten werden.

Damit sticht vor Allem eines ins Auge: Bis auf zwei Ausnahmen (Stock, 2015 (St); Meyer, 2013 (Mr)) kann – zunächst aufgrund der Ausbildungen und der ausgeübten Berufe – eine diskursive Verschränkung zwischen therapeutischem Wissen und jenem zur Gestaltung von Arbeit und Organisationen festgestellt werden. Die Autoren sind in ihrer beruflichen Ausrichtung auf beiden Gebieten als Experten tätig. Mit Traue (2010b) könnte man dies als erstes Indiz für die starken Verbindungen von betriebswirtschaftlichen und therapeutischen Diskursen verstehen. In seiner genealogischen Analyse von Therapeutik und Personalführung kommt er zu dem Schluss, dass „beide Wissensbestände, therapeutische und ökonomische, in

neuen Beratungsformen zusammengefügt werden“ (ders., 2010b, S.113). Aufgrund der Tätigkeiten als Berater und Coaches ist es im Hinblick auf die Fragestellung auch erwartbar, dass die Texte von spezifischen Elementen der Beratung durchsetzt sind. Das Phänomen Burnout scheint hier, bei aller Unterschiedlichkeit in den Einzelheiten der Autorenbiographien – speziell von zwei Bereichen als Problem aufgegriffen: Vom medizinisch-therapeutischen und dem betriebs- bzw. personalwirtschaftlichen Sektor.

Bemerkenswert ist außerdem, dass die Autoren in ihrem beruflichen Alltag, nicht nur vom Medium des Buches heraus als Experten sprechen, sondern den Diskurs von ganz unterschiedlichen Orten und Medien aus führen. Sie halten neben ihrer schreiberischen Tätigkeit Vorlesungen, geben Seminare, Workshops, sind präsent in unterschiedlichen Medien (Internet, Blog, Youtube, Zeitungen), behandeln in (privaten) Kliniken usw. Die Ratgeber erweisen sich also als ein prominentes Element in einem „Arrangement von materialisiertem Wissen, Institutionen, Verfahrensregeln und Sprechweisen“ (Duttweiler, 2007b, S.86), das viel breiter ist und weit über die Ratgeber hinausgeht. In dieser Hinsicht könnte man von einer Beteiligung der Autoren an einem breiten Burnout-Dispositiv – bestehend aus diskursiven und nicht-diskursiven Elementen – sprechen, dessen Wissen sich in den Ratgebern verdichtet.

#### 6.4. Vorstellung des Buches

Um mich nun dem Corpus zu nähern, werde ich mich – dem ersten Blick auf ein Buch folgend – einer ersten Draufsicht und einem *Durchblättern* hingeben. Dazu begutachte ich die Elemente, die auf den Text selbst verweisen und die mit Genette (2000) als *Paratext* zu bezeichnen sind.<sup>31</sup> Dazu zählen Titel, Außenansicht, Index, Klappentext, Einleitungen, Lesehinweise, Autorenbeschreibungen etc. Nach Duttweiler (2007b) heben diese Elemente „Absichten und Zielrichtungen des Textes hervor und verdeutlichen seinen Sinn“ (ebd., S.81). Außerdem liefert die Außenansicht von Ratgebern etliche Informationen für den Leser, die erste Angaben zum Inhalt geben, Kaufentscheidungen beeinflussen und die Position des Buches sowie des Autors innerhalb des Diskurses bestimmen (ebd.). Hier werden erste

---

<sup>31</sup> Mit dieser Strategie folge ich dem Vorgehen von Duttweiler (2007b).

inhaltliche Bestimmungen, Variablen der Problematisierungsformel Burnout wie Ausgangspunkte, Fluchtpunkte oder Techniken als auch Informationen zu den Autoren thematisiert.

#### 6.4.1. Außenansicht

Zunächst sind elf der zwölf Ratgeber im Taschenbuchformat<sup>32</sup>, nur eines ist gebunden. Sie unterscheiden sich beträchtlich in ihrem Umfang. Die Spannweite reicht von 79 bis zu 404 Seiten. Ein Blick auf die Titelblätter gibt ersten Aufschluss über den Inhalt der Ratgeber. Relevante Informationsquellen am Titelblatt sind insbesondere Titel und Titelbild (Duttweiler, 2007b). Beide sollen einerseits „locken und verführen“ (ebd., S.84), geben aber auch ersten Aufschluss über Inhalt und Ausrichtung des Ratgebers. Zusätzlich informiert das Titelblatt über Namen und oftmals akademischen Titel des Autors sowie den Verlag. Die Erwähnung des akademischen Titels auf der Titelseite (Mr; Nelting, 2014 (Nt); Prieß, 2013 (P); Hansch, 2015 (H)) kann das Sprechen des Autoren im Diskurs legitimieren. Sein Expertenstatus wird dadurch belegt.

##### 6.4.1.1. Titel und Untertitel

Über die *Titel und Untertitel* der Bücher erfährt man etwas über die thematische Ausrichtung der Ratgeber und die Konzeption ihres Gegenstands. Einige der Ratgeber geben bereits im Titel oder Untertitel Hinweise auf ihre Angriffspunkte und Zielsetzungen. Viele Autoren wählen als Titel schlicht „Burnout“ (vgl. St; H; Fiedler & Goldschmid, 2012 (FG); Nt; Kypta 2006 (Ky)), um im Untertitel weiteres anzuführen. So verweisen einige der Autoren im Untertitel auf konkrete Techniken, die zur Lösung gegen Burnout in Anschlag gebracht werden: „Mit Achtsamkeit und Flow aus der Stressfalle“ (H) oder „Erprobte Wege aus der Falle. Lernen Sie Nein zu sagen“ (FG), „Die eigenen Emotionen steuern lernen“ (Sl). Die Untertitel suggerieren, dass Burnout über die Aneignung bestimmter Techniken – *Achtsamkeit, Flow, Nein sagen, Emotionen steuern* – überwindbar wird. Im Titel „Erprobte

---

<sup>32</sup> Liegen die Ratgeber im E-Book-Format vor, beziehe ich mich auf das Format, in dem sie erhältlich sind.

Wege aus der Falle“ wird zusätzlich auf die Bewährung dieser Techniken abgezielt, indem die Wege mit dem Adverb *erprobt* ergänzt werden. Das verweist auf die Erfahrung des Autors mit den vorgeschlagenen Wegen. Ein Untertitel wirbt in diesem Zusammenhang mit wissenschaftlicher Fundierung: „wie neueste Erkenntnisse helfen“ (Sl). Andere Untertitel wiederum beziehen sich auf die konkrete Zielrichtung ohne jedoch auf Techniken Bezug zu nehmen. Manche geben dabei noch keine konkreten Ziele an. Wichtig erscheint hier die bloße Absetzung von Burnout: „Erkennen und verhindern“ (St), „Erkennen, überwinden, vermeiden“ (Ky). Diese Untertitel arbeiten mit dem Versprechen, Burnout für den Leser erkenn-, überwind- und vermeidbar zu machen. In der Rede von *überwinden* adressiert er Individuen, die sich bereits im Burnout befinden, in jener vom *vermeiden* schlägt er eine präventive Richtung ein. Mit dem Versprechen, Burnout erkenn- und bearbeitbar zu machen, geben sich die Autoren einen gewissen Wissensvorsprung gegenüber den Lesern. Der Leser braucht den Ratgeber, der im Besitz eines Wissens ist, das ihn befähigt, seinen Zustand zu erkennen, zu überwinden oder zu vermeiden. So gesehen könne der Leser vor dem Lesen des Ratgebers nicht einmal erkennen, ob er überhaupt an einem Burnout leidet.

Weitere Untertitel markieren mit den Verben *verhindern* und *vermeiden* außerdem den Fokus auf die Prävention von Burnout. Weitere Autoren gehen etwas konkreter auf die Zielsetzung ihres Ratgebers ein. Manche weisen explizit darauf hin, dass etwas ‚neu‘ wird: „Wie man Überlastungen erkennt und neue Wege geht“ (Nt), „Neue Kraft schöpfen“ (Mr). Burnout wird hier als eine Art Wegmarker für eine neue Ausrichtung konzipiert. Andere Untertitel konstruieren den Weg aus dem Burnout als Weg zu sich selbst: „wie wir zu uns selbst zurückfinden“ (P) oder „Wenn die Maske zerbricht“ (Nt). Burnout entsteht, dem zweiten Titel zufolge, durch eine Maske, die nicht dem wahren Selbst entspricht und Burnout zu überwinden bedeutet, sein wahres Selbst zu befreien.

Ein Ratgeber bezieht den Titel auf das Ordnungsschema seines Programms: „Sieben Schritte gegen Burnout“ (Hotter, 2009 (Ht)). Berndt (2008) wirbt mit einem zeitlichen Faktor: „30 Minuten gegen Burnout“ und suggeriert damit, dass innerhalb kürzester Zeit etwas *gegen Burnout* unternommen werden kann. Auch eine zeitliche Komponente enthält der Titel von Kraemer's Ratgeber (2012): „Soforthilfe bei Stress und Burnout“. Er weist darauf hin, dass dieser Ratgeber *sofort* hilft, also mit keinen Verzögerungen gerechnet werden muss.

Zwei Ratgeber aus dem Corpus spielen in ihren Titeln darauf an, eine Wahrheit erkannt zu haben, die anderen bislang verborgen geblieben ist. „Burnout kommt nicht nur von Stress. Warum wir wirklich [sic!] ausbrennen“ (P), „Die Burnout Lüge. Was uns wirklich schwächt und wie wir stark bleiben“ (Leibovici-Mühlberger, 2013 (LM)). Der erste Titel beginnt mit einer Abwertung der Position, dass Burnout nur vom Stress komme. Der zweite

Titel bezichtigt Burnout generell als Lüge. Die zweiten Teile der Titel beinhalten beide das Adjektiv *wirklich* – bei Priß sogar fett gedruckt. Das verleiht den Ratgebern den Schein, eine wirkliche Wahrheit im Gegensatz zu anderen Wahrheiten zu kennen. Die Autoren setzen sich mit dieser Konstruktion scheinbar über das gängige Wissen hinweg und vermitteln dadurch ihre scheinbar herausragende Stellung im Diskurs. Da der Beratungsmarkt boomt und sich Berater im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit und Folgebereitschaft ihrer Kunden bemühen müssen, scheint es einleuchtend, dass die Herausstellung der Autoren gegenüber anderen relevant ist. Die Autoren müssen ihre Autorität in Bezug auf ihr Wissen stabilisieren. Es muss ihnen „vor allem gelingen, eine herausgehobene Stellung im ›Raum des Wissens‹ (Foucault) einzunehmen: Sie müssen deutlich machen, dass sie, in Abgrenzung zu anderen, über relevanteres Wissen verfügen“ (Duttweiler, 2007b, S.85).

Die Titel der Ratgeber enthalten in all ihren Variationen zumindest ein übergreifendes Versprechen: Burnout kann erkannt, vermieden oder überwunden werden. Ob präventiv oder kurativ ist dabei nebensächlich. Wichtig ist, sich an das vorgegebene Wissen und die Techniken der Ratgeber zu halten.

#### 6.4.1.2. Titelbild

Bis auf eine Ausnahme (LM) sind alle Ratgeber im Corpus mit einem *Titelbild* versehen. Auch mit ihm wird erstmals die Richtung des Textes bestimmt. Ein im Burnout-Diskurs populäres Symbol, das mehrmals auf unterschiedliche Weise verwandt wird, ist das Streichholz. So ist das Titelbild bei Nelting (2014) ein abgebranntes Streichholz, das den senkrechten Strich des Buchstaben „T“ bei „Burnout“ ersetzt. Es steht offensichtlich für den Zustand des Ausgebranntseins. Die Symbolik scheint trostlos: ein Streichholz wieder zu entflammen ist schwer möglich und prinzipiell nicht vorgesehen. Im Gegensatz dazu verspricht der Untertitel wohl, „neue Wege“ gehen zu können. Eine andere Variation dieses Bildes findet man bei Hotter (2009): Zu sehen sind sieben Streichhölzer in einer Reihe, wobei das dritte und vierte von Rechts abgebrannt sind. Die anderen sind nicht entzündet und haben einen roten Kopf. Steht jedes Streichholz für eine Person, so befindet sich die ausgebrannte Person neben jenen, die noch nicht gebrannt haben und noch über ihre volle Leistungs- bzw.-Arbeitskraft verfügen, diese jedoch auch noch nicht entflammt ist. So gesehen kann es kein Brennen – das man mit Leidenschaft und Arbeitseifer assoziieren könnte – ohne Ausbrennen geben, denn das Abbrennen eines Streichholz kann nicht kontrolliert werden. Dennoch wäre

dieser Lesart nach der Burnout nicht negativ bewertet – immerhin hat man für etwas gebrannt. Andererseits könnte man die rote Farbe des Kopfes durch aus als Symbol der Leidenschaft und Kraft, aber auch Aggression und Kampfbereitschaft lesen – durchaus Eigenschaften, die im Wettbewerb nicht schaden können. Steht die Anordnung der Streichhölzer für eine Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten, könnte man das Versprechen hineinlesen, den Zustand vor dem Burnout wieder erreichen zu können (vgl. Haubl, 2013). Ein ähnliches Bild findet sich bei Fiedler und Goldschmid (2012). Hier sind Streichhölzer – ebenfalls mit rotem Kopf – in einem dreidimensionalen Raum verteilt, wobei eines davon abgebrannt ist. Die Schärfe des Bildes zentriert sich auf das abgebrannte Streichholz sowie ein noch nicht entzündetes, das sich vor dem Abgebrannten befindet. Hier scheint es um eine Gruppe von Personen zu handeln, in deren Mitte eine ausbrennt.

Weitere Symboliken drehen sich um den Verlust eines wie auch immer verbildlichten Kraftstoffes (oder einer Energie). Bei Kypta (2006) findet sich das Bild einer halben, ausgepressten Zitrone. Dies könnte etwa den Spruch ‚Keinen Saft mehr haben‘ verbildlichen. Eine ähnliche Botschaft, obwohl anders ins Bild gesetzt, könnte man bei Kraemer (2012) vermuten. Das Titelbild zeigt einen Stromstecker mit Kabel. Eine Steckdose ist nicht zu finden. Man könnte vermuten, das Buch selbst sei die Steckdose für den Stromstecker, welcher den Leser repräsentiert, der nach ‚Saft‘ sucht. Somit bietet das Buch den *Strom* für einen Leser, der ebenso wie bei Kypta ‚keinen Saft mehr hat‘. Im Titelbild von Berndts Ratgeber (2008) findet sich ähnliches. Im Vordergrund ein Tachometer, dessen Zeiger auf Null steht. Dies symbolisiert eindeutig den Spruch „der Tank ist leer“, was zweifellos den Zustand des Burnouts als Stillstand markiert. In all diesen Fällen erscheint Burnout als Mangel von Energie, eines lebensnotwendigen oder für das Funktionieren einer Maschine notwendigen Stoffes.

Eine ganz andere Symbolik findet sich in Dieter Hanschs (2014) Titelbild. Es zeigt die Graphik einer Feder. Diese könnte etwa Leichtigkeit symbolisieren, welche sich mit den im Titel erwähnten Techniken „Achtsamkeit und Flow“ erreichen lässt. Das Cover bei Seidl (2012) zeigt ein Seil vor schwarzem Hintergrund, das dem Zerreißen nahe ist. Nur mehr ein dünnes Stück hält die beiden getrennten Enden zusammen. Man könnte das Seil als Sinnbild für das ausbrennende Selbst betrachten, an dem an allen Enden gezerrt wird. Dass es noch nicht ganz zerrissen ist, hieße in dieser Interpretation, dass es noch nicht ganz ausgebrannt und deshalb noch nicht zu spät ist – ein letzter Hoffnungsschimmer. Hoffnung erweckt auch das Cover bei Meyer (2013). Inmitten des hellblau gefärbten Deckblatts strahlt ein heller Kreis, als ob es ein Licht anstrahlen würde. Darunter zeigt ein Pfeil, der die Form eines lachenden Mundes symbolisieren könnte, von links nach rechts oben – ‚es geht bergauf‘ soll

dieser wohl suggerieren. In Berndts Ratgeber „30 Minuten gegen Burnout“ (2008) wird die zeitliche Komponente (Schnelligkeit), die sich auch schon im Titel findet, im Titelbild weiter ausgeführt. Im Hintergrund des Covers findet sich die Darstellung eines Ziffernblattes mitsamt Stunden-, Minuten- und Sekundenzeiger. An der Stelle, an der eine ‚normale‘ Uhr die 12 anzeigt, befindet sich der Satzteil „30 Minuten“ aus dem Titel. Den Zeigern zufolge ist es etwa fünf Minuten vor „30“. Die 30 Minuten, so könnte man hier interpretieren, markieren den *Endpunkt* einer Zeitspanne. Zeit ist hier zweifelsohne als knappe Ressource dargestellt, die es zu sparen gilt – die Arbeit gegen Burnout darf und wird, dem Versprechen zufolge, auch nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen.

Einer ähnlichen Symbolik bedienen sich auch andere Titelbilder. Sie könnte man mit dem Begriff der *Beschleunigung* (oder Hektik) charakterisieren. Das Bild der Uhr ist bei Stock (2015) im Vordergrund. Es zeigt ein Männchen im Anzug, dass offensichtlich schnell und gehetzt ‚in‘ einer runden Uhr, die etwas größer ist als er, nach rechts läuft. Das Bild verdeutlicht eindeutig den ‚Wettlauf gegen die Zeit‘, suggeriert Hektik und Tempo und kombiniert es, durch die Kleidung des Männchens, mit jenen Formen von Arbeit, in denen ein Anzug getragen wird. Ein weiteres Bild, das ein Männchen in Bewegung darstellt, findet sich bei Duken (2015). In Szene gesetzt ist ein verkohltes Männchen, dass, mit einem Aktenkoffer in der Hand, durch das Bild läuft. Die Botschaft ist eindeutig: Der Koffer suggeriert, dass es sich um jemanden bei der Arbeit handelt. Die laufende Bewegung lässt auf Hektik und Tempo schließen. Der verkohlte Zustand des Männchens – der Aktenkoffer dampft sogar noch – lässt darauf schließen, dass das Tempo bei der Arbeit zum Ausbrennen und verkohlen führt. Die Darstellung von Bewegung könnte man auch in das Titelbild des Ratgebers von Prieß (2013) hineinlesen. Es zeigt einen sich schnell drehenden Kreisel, dessen Bewegung durch seine Schräglage und verschwommenen Konturen erkennbar wird. Der Hintergrund ist weiß gehalten, wer oder was den Kreisel angestoßen hat oder wofür er sich dreht ist nicht ersichtlich.<sup>33</sup> Zum einen weist der Kreisel auf eine ziellose Bewegung hin. Er verfolgt kein Ziel, dreht sich im Stand. Er könnte auf ein Subjekt verweisen, dass übermäßig leistet, ohne aber weiterzukommen – „rasender Stillstand“ (Virilio, 1992, zit. nach Haubl, 2013, S.173), verschwendete Energie. Ebenso muss der Kreisel von außen angestoßen werden. Er ist passiv.

---

<sup>33</sup> Die Darstellung des Kreisels vor weißem Hintergrund isoliert diesen aus der Umgebung, in der er sich bewegt. Man könnte dies als eine „De-Kontextualisierung“ (vgl. Slunecko, Ruck & Wienigk, 2014) bezeichnen. Die De-Kontextualisierung wurde u.a. von Slunecko et al. (2014) als eine Strategie der Psychologie ausgewiesen, die seine ‚Forschungsobjekte‘, die Menschen, aus ihrer Umgebung isoliert und sie außerhalb ihres Kontextes zum Objekt der Betrachtung macht. Im Titelbild scheint der Kreisel das einzige zu sein, was interessiert. Wer ihn aus welchen Gründen wo bewegt, scheint völlig irrelevant.

Er bewegt sich nicht aktiv von selbst. Das könnte auf ein Subjekt hinweisen, dass seine Bewegungen und Antriebe nicht selbst steuert, sondern von außen bewegt, also fremd- statt selbstbestimmt ist. Auch führt die Bewegung eines Kreisels immer zum Stillstand, der Kiesel dreht sich nicht ewig. Die Bewegung, die assoziiert ist mit Ziellosigkeit und Fremdsteuerung – wie schnell oder langsam sie sein mag – führt letztlich immer zum Stillstand.

Burnout wird über die Titelbilder mit den Symbolen des Abbrennens eines Streichholzes, des Ausgepresst sein einer Frucht, eines Stromsteckers ohne Steckdose oder einem Leeren Tank verknüpft. Sei es Zündstoff, (Frucht)Saft, Strom oder Benzin – die Bilder weisen alle auf das Fehlen eines vitalen, notwendigen Elements und konstruieren Burnout als Mangel eines solchen. Zudem konzentrieren sich diese Bilder auf den Zustand des ausgebrannt seins. Andere Covers hingegen beschäftigen sich mit den Ursachen: Sie bedienen sich dem Bild überschneller Bewegung und verknüpfen dieses mit Arbeit, Zeit oder dem Verkohlen seiner Selbst. Die beschleunigte Form der Arbeit scheint hier als Ursache im Vordergrund zu stehen.

#### 6.4.1.3. Rückseite und Klappentext

Auf den *Rückseiten der Außenseiten* befinden sich meist *Klappentext*, *Informationen zum Autor* und in manchen Fällen *Rezensionen*. Im Klappentext, so fällt auf, wird immer wieder der Name des Autors erwähnt. Dabei wird vor allem die persönliche Erfahrung im Umgang mit Burnout-Patienten betont, die dem Autor den Status eines Experten verleiht: „**Dr. Manfred Nelting** [sic!] behandelt seit Jahrzehnten Burnout-Patienten“ (Nt, Klappentext) oder „mit seiner großen beruflichen Erfahrung, [...] und viel praktischer Weisheit führt er aus dem Teufelskreis heraus“ (H, Klappentext). Häufig werden Informationen über Ausbildung, Beruf und andere biographische Ereignisse in gesonderten Passagen angeführt – meist sogar mit Foto. So tritt der Autor als real existierende Person in Erscheinung und „der Umgang mit einem Text kann so in ein imaginär-persönliches Verhältnis überführt werden“ (Duttweiler, 2007b, S.84). So erfährt man beispielsweise bei Duken (2015) sogar etliches über ihre privaten Vorlieben: „Sie liebt Musik, gutes Essen, das Schreiben und natürlich Literatur“ (ebd., Klappentext). Damit wird einerseits Vertrauen gebildet, andererseits Autorität über die Darstellung der Qualifikationen stabilisiert und das Expertenwissen des Autors belegt (ebd.). Auch unterschiedliche Rezensionen über die vorliegenden Ratgeber werden auf der Rückseite angeführt. Auch diese – verfasst von Personen, die scheinbar zur Kritik an Ratgebern autorisiert sind – können dem Leser als Garanten für die Güte des Textes gelten. Wichtig ist

dabei, dass hier eine Autorisierung der Autoren zu Experten, also zur Beantwortung und Lösung unterschiedlicher Fragen und Probleme stattfindet.

Der Klappentext wird nach Duttweiler (2007b) durch die Präsentation des Autors autorisiert. In ihm werden denn auch einige Fragen schlagwortartig gestellt oder beantwortet und man erfährt, konkreter als im Titel, die inhaltliche Richtung des Ratgebers. So etwa bei Nelting (2014): „**Dr. Manfred Nelting** [sic!] [...] beantwortet in diesem Buch wichtige Fragen: Was ist ein Burnout? Welche Faktoren können es verursachen? Wie erkenne ich, ob ich betroffen bin? Welche Krankheiten begleiten das Burn-out? Wie lässt es sich vermeiden?“ (Nt, Klappentext) All diese Fragen lassen Burnout als Phänomen erscheinen, das erkannt, verstanden, als Reflexionsgrundlage auf sich selbst übertragen und vermieden werden kann. Dazu werden häufig eine Reihe von Techniken, „Tipps und Anregungen“ (Ky, Klappentext), „Tests und Checklisten“ (Ht), „Achtsamkeit, Meditation und konstruktives Denken“ (H) etc. in Aussicht gestellt. Ebenso konstitutiv für die Klappentexte ist der Hinweis, dass immer mehr Menschen ein Burnout entwickeln. „Immer mehr und immer jüngere Menschen sind von Burnout betroffen.“ (Nt, Klappentext); „Burn-out ist die neue Volkskrankheit in Deutschland“ (FG, Klappentext). Das könnte die Leser für die steigenden Gefahren sensibilisieren und ihnen ihren Handlungsbedarf vor Augen führen. Dass nicht nur Menschen adressiert werden, die bereits an einem Burnout leiden, lässt sich ebenso den Klappentexten entnehmen. Schwerpunkt nahezu aller Ratgeber ist nämlich die Prävention: „Dieser Ratgeber beschreibt, welche Symptome auf Burnout hinweisen und wie Sie ein persönliches Frühwarnsystem installieren“ (FG, 2010, Klappentext); „Der Schwerpunkt des Programms liegt bei der Früherkennung und Prävention“ (Ht, Klappentext) oder Berndt (2008): „In 30 Minuten dem Burnout vorbeugen“ (Bt, Klappentext).

Außerdem wird im Klappentext die Möglichkeit auf ein neues Leben oder andere Ziele als Fluchtpunkte in Aussicht gestellt. Versprochen werden Entspannung, Souveränität, Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Erfolg, Glück etc.: Hanschs Ratgeber „[...] weist den Weg in ein entspannt und gleichzeitig souverän geführtes Leben“ (H, Klappentext); „zu einem lebenswerten Leben zurückzufinden“ (Nt, Klappentext), „gesund und leistungsfähig bleiben oder wieder werden“ (P, Klappentext Amazon), „vorhandene innere Ressourcen zu nutzen, blockierte Energien wieder in Fluss zu bringen oder neue Ziele zu entdecken und zu erreichen [...] die eigene Balance wiederzufinden, aus dem Burnout-Kreislauf auszusteigen und dauerhaft gesund zu bleiben“ (Kraemer, 2012 (K), Klappentext).

Die vereinende Botschaft ließe sich so umschreiben: Burnout wird immer häufiger, aber, wenn man sich auf die expertengeleitete Arbeit an sich selbst einlässt, kann man es

erfolgreich vermeiden und bekämpfen. Dabei werden Autoren als Experten ausgewiesen, die aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung in der Lage sind, Ratschläge über Burnout zu erteilen. Gleichzeitig wird Vertrauen in die Autoren und eine Sphäre der Intimität aufgebaut, indem über Bilder und persönliche Informationen Nähe zu den Autoren aufgebaut wird. Die Ratschläge adressieren in den meisten Fällen nicht nur jene, die an Burnout leiden, sondern in einem Aufruf zur Vorbeugung tendenziell jeden. Schon lässt sich der Appell an die eigenverantwortlichen Individuen hineinlesen, indem ihnen klar gemacht wird, dass sie selbst es sind, die es in der Hand haben, ob sie an Burnout erkranken oder nicht. Wie für das Genre der Ratgeber vorausgesetzt, wird Burnout als der Eigenbearbeitung zugänglich konstruiert.

## 6.5. Gestaltung des Inneren

Die *Innenleben* der Ratgeber umfassen einige gemeinsame Elemente, die ihre Struktur bestimmen. So hat jeder Ratgeber ein Inhaltsverzeichnis, das den Leser mit der Gliederung des Textes bekanntmacht. Auffällig ist die enorme Menge an Überschriften und Zwischenüberschriften in vielen Ratgebern (vgl. H; P; Duken, 2015 (Dk)). Zwar weist der inhaltliche Verlauf eine logische Abfolge der Themen auf, die sich von Anfang bis zum Schluss fortsetzt – beginnend mit Ausführungen zur Definition, Ursachen und Selbstbefragungen nach der eigenen Gefährdung folgen unterschiedliche Vorschläge und Techniken zur Lösung – jedoch scheinen die vielen Überschriften eher zu einer selektiven Lektüre einzuladen. Viele Überschriften bieten ebenso viele Möglichkeiten, quer in den Text einzusteigen. Eine solche Lektüre wird teilweise über Leseanleitungen sogar explizit ans Herz gelegt: „Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt“ (Berndt, 2008 (Bt), S.3); „Welche Faktoren sind bei Ihnen über dem Durchschnitt? [...] Beginnen Sie mit den entsprechenden Kapiteln“ (Ht, S.142). Auch ein Register, wie es nicht selten vorzufinden ist (vgl. Bt; Nt), soll das Auffinden von als wichtig befundenen Begriffen erleichtern. Das Lesen des Buches soll teilweise auch mit einer Leseanleitung erleichtert werden (vgl., Bt; FG). Sie gibt Auskunft über die unterschiedlichen Gestaltungselemente und wie diese zu verwenden sind.

Weiters findet sich zu Beginn – in manchen Fällen auch am Ende eines Ratgebers – häufig ein Impressum, (weitere) Informationen zu den Autoren mit oder ohne Foto und ein weiterer Klappentext gefolgt von einer Danksagung und einem Vorwort. Dem Impressum ist, zusätzlich zu Informationen über Erscheinungsdatum, Verlag, Layout und Lektorat, ein kleiner Text beigelegt, der in allen Fällen nahezu gleich ist. Die Autoren versichern zwar die

*Güte* und Bewährung des Inhalts, nehmen sich aber aus der Verantwortung für mögliche negative Folgen und appellieren an die individuelle Selbstverantwortung.

„Alle in diesem Buch vorgestellten Übungen und Anleitungen stammen aus der langjährigen Praxis des Autors. Sie ersetzen jedoch keine eventuell notwendige professionelle psychologische und/oder medizinische Unterstützung. Die Anwendung der Übungen erfolgt in eigener Verantwortung. Eine Haftung irgendwelcher Art seitens des Autors, des Verlags oder anderen, die mit der in diesem Buch vorgestellten Methoden arbeiten, wird ausdrücklich ausgeschlossen“ (K).

Am Ende der Texte finden sich in allen Fällen entweder ein Literaturverzeichnis oder Buchtipps und Empfehlungen des Autors an die Leser. Dabei werden meist nicht nur Bücher, sondern unterschiedlichste Adressen, Kontakte, Links und Internetadressen zur weiteren Selbsthilfe empfohlen. Es werden Hinweise auf weiterführende – über das Buch hinausgehende – Hilfsangebote unterbreitet. Damit breiten Ratgeber, so Duttweiler (2007b), „ein subjektives Netz von Verweisungszusammenhängen aus, das den Diskurs der Lebenshilfe für die Leser strukturieren soll“ (ebd. S.89). Beispielsweise verweist Meyer (2013) auf eine Vielzahl weiterer Selbsthilfebücher (desselben Verlags), die er unter den Titel stellt: „Weiterlesen tut gut“ (ebd. S.79) und Kypta stellt in einem Kapitel „Hilfreiche Links und Adressen“ (Ky, S.221) vor. Selbsthilfe gegen Burnout, so wir den Lesern empfohlen, soll durch weiteres expertengestütztes Wissen über den Ratgeber hinaus weitergeführt werden. Sie entfaltet ein *Netz*, welches prinzipiell nie ein Ende findet.

Das *Vorwort* bildet ein weiteres Element, das bis auf eine Ausnahme in jedem Ratgeber vorkommt. In ihm werden konkrete Inhalte des Buches sowie die Position des Autors vorgestellt. In vielen Fällen macht der Autor, wie schon im Klappentext, deutlich, warum er als Burnout-Experte anzusehen ist und verweist dabei meist auf die Erfahrung mit Burnout-Patienten oder die Erfahrung eines Burnouts am eigenen Leib. Auf die Relevanz der Erfahrung verweist unter anderen Kypta (2006): „Meine Beweggründe, ein Buch über Burnout zu schreiben, sind einerseits meine persönliche Erfahrung mit zwei schweren Burnout-Krisen in meinem Leben und andererseits die Erfahrung, die ich bei meiner Arbeit mit betroffenen Menschen sammeln konnte“ (ebd., S.20). Wissenschaftliche Fundierung der vorgestellten Inhalte scheint weniger bedeutsam zu sein als die eigene Erfahrung und *Erprobtheit* in der eigenen Praxis. Dabei weist sich Kypta selbst den Status eines Burnout-Experten zu: „Nun wissen Sie also, weshalb ich mich für einen Burnout-Experten halte“ (Ky, S.21). Das Geständnis, selbst auch ein Burnout erlitten zu haben, verleiht einerseits, durch

Erfahrungswerte erlangten, Expertenstatus im Diskurs, schafft aber auch persönliche Nähe zu den Lesern, in dem sich sie Autoren als Teil ihrer Gruppe identifiziert. Als Teil aber mit einem Erfahrungsvorsprung, der in den Ratgebern nun geteilt werden soll. Das kann als Beweis gewertet werden, dass die in den Ratgebern hervorgebrachten Techniken auch tatsächlich wirken. Oft wird das Vorwort mit einem persönlichen Abschlusswort, das sich direkt an die Leser richtet, beendet: „Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lesezeit“ (Nt, S.18) oder „Wir hoffen, dass Ihnen dieser Ratgeber eine gute Unterstützung bietet, sich erfolgreich vor einem Burn-out zu schützen, und wünschen Ihnen, dass Sie Ihre jeweiligen Lebenssituationen mit viel Kraft, Geschick und gezielt angewandten Strategien bewältigen“ (FG, P.120). Mit der persönlichen Anrede ‚Sie‘ wird Duttweiler (2007b) zufolge eine persönliche Bindung zwischen Autor und Leser aufgebaut, welche den Autor mit einer besonderen Autorität ausstattet. Diese Bindung charakterisiert Foster (2000) als „a personal relationship not unlike that of an older, and presumably wiser, family member“ (ebd., zit. nach Duttweiler, 2007b, S.89). Ein weiterer Punkt, der in nahezu jedem Vorwort zu finden ist, dreht sich um die Notwendigkeit, das vorgeschlagene Programm individuell auszugestalten und verabschiedet die Vorstellung eines rezepthaften Wissens, dass bloß übernommen werden müsse. So beispielsweise bei Kraemer (2012):

„Vielleicht erwarte Sie von mir die Erfüllung des [...] Wunsches nach einem einfachen Rezept [...] Diesem Wunsch werde ich nicht entsprechen können [...] Sie müssen ihr ureigenes Rezept für sich selbst herausfinden, es sich selbst ausstellen und dann umsetzen“ (ebd., S.7).<sup>34</sup>

Eigenverantwortung und individuelle Ausgestaltung werden in den Vorwörtern als absolut nötig formuliert. Dem entsprechend positionieren sich die Experten als „Lotsen“ (Nt, S.19), die eine „Bedienungsanleitung“ (H, S.10) bereitstellen, dessen Wissen man aber stets kritisch hinterfragen soll: „Sie suchen nach *Ihrem* [sic!] Weg, und dabei hilft es wenig, wenn Sie nur dem Experten folgen.“ Auch die Ziele, die es zu erreichen gilt, werden oft im Vorwort definiert: „der gewünschte Wohlfühl-Zustand [...] zeichnet sich dadurch aus, vitalisiert, selbstbestimmt und dem Leben mit den entsprechenden Herausforderungen gewachsen zu sein“ (K, S.7). etc. Auf diese wird im Hauptteil der Analyse näher eingegangen.

---

<sup>34</sup> Bei dieser Formulierung könnte man fast meinen, es wäre gar kein Ratgeber nötig, da letztendlich alles selbst – herausfinden, ausstellen und umsetzen – gemacht werden müsste.

Die Aufschlüsselung von Burnout und speziell seiner Lösung in eine Reihe von Techniken – wie es unter anderem in den Inhaltsverzeichnissen ersichtlich wird – weisen es als operationalisierbar und handhabbar aus. Schon das Inhaltsverzeichnis macht deutlich, dass sich die Bearbeitung von Burnout im Diskurs durch eine methodische Vorgehensweise auszeichnet. Diese muss aber individuell erschlossen und in Eigenverantwortung durchgeführt werden. Und auch wenn sich die Experten gegen Fremdbestimmung wenden, ist es für die Adressaten nötig, sich an das Wissen der Experten zu binden. Um ihren Status als Experten zu legitimieren, beziehen sich die Autoren hauptsächlich auf ihre eigene Erfahrung mit Burnout oder der Behandlung von Burnout-Patienten. Zusätzlich wird über unterschiedliche Elemente – Foto, persönliche Informationen etc. – eine persönliche Beziehung geschaffen, die Vertrauen schafft.

Bezüglich der *graphischen Elemente* der Ratgeber lassen sich einige Charakteristika ausmachen. Nur zwei Ratgeber bedienen sich neben Überschriften und Fließtext keiner weiteren gestalterischen Merkmale. Alle anderen enthalten eine Vielzahl unterschiedlicher Merkkästchen, Diagramme, Illustrationen von Übungen, Selbsttests, Selbsteinschätzungen und Bilder. In mehr als der Hälfte der Ratgeber kommen Merkkästchen zur Anwendung, also Kästchen, die immer wieder scheinbar besonders relevante Informationen aus dem Text zitieren, hervorheben oder verdichten. Das macht es möglich, auch bei oberflächlicher Lektüre das Wichtigste zu erfassen. In vielen Ratgebern findet sich – meist zu Beginn des Textes – entweder ein Selbsttest, eine Selbsteinschätzung oder ein Verweis auf eine Internetseite, über die man einen Selbsttest absolvieren kann. Zusätzlich beinhalten die meisten Ratgeber Übungen, die direkt im Text in Form von zu machenden Aufzeichnungen, Kreuzchen, vertragsförmigen Abmachungen mit sich selbst, körperlichen oder imaginierten Übungen durchzuführen sind.

*Stilistisch* verwendet jeder Ratgeber eine Vielzahl von Fallbeispielen, um die unterschiedlichen Ursachen, Verläufe und individuellen *Geschichten* von Burnout darzustellen. Dabei wird auch die erfolgreiche Bewältigung und Anwendung der vorgestellten Techniken – nicht zuletzt der Autoren selbst – über Fallbeispiele in Szene zu gesetzt. Die Rolle neuer Autoritäten als Vorbilder, und nicht länger als Führer, hat Bauman (2015) beschrieben. Da Menschen verantwortlich für all ihre Angelegenheiten sind und sich selbst um die Lösung ihrer Probleme kümmern sollen, ihnen also kein Führer sagen kann, was es wie zu tun gibt, „ist [e]s [...] nicht verwunderlich, daß man die Aufgabe derjenigen, die »wüssten, wie es geht«, im wesentlichen darin sieht, es vorzumachen, wie man die Dinge in Ordnung bringt“ (ebd., S.87). Sie geben ‚Anschauungsunterricht‘ und damit einem diffusen

Problem Gestalt, machen es greifbar und geben der Hoffnung, das Problem lösen zu können, ein Gesicht.

Auffällig dabei ist die Gewichtung auf den Bereich Arbeit. Nahezu jedes Fallbeispiel legt den Fokus auf einen bestimmten Beruf, wobei dabei unzählige genannt werden, und die Bedingungen in unterschiedlichen Arbeitsfeldern. Nur selten finden sich auch Beispiele, die sich mit den Anforderungen in anderen Lebensbereichen – Partnerschaft, Familie (Doppelbelastung) – beschäftigen.

Einer der Texte<sup>35</sup> bedient sich einer etwas außergewöhnlichen Herangehensweise, welche sich am besten als ‚paradoxe Intention‘<sup>36</sup> beschreiben lässt. Das bedeutet, die Autorin hilft ihren Lesern nicht, ein Burnout abzuwehren, sondern, im Gegenteil, ein Burnout zu entwickeln und gibt Tipps, wie man *mit Volldampf in die Krise* schlittern kann.

---

<sup>35</sup> Heike Duken (2015). Burnout für alle! Mit Volldampf in die Krise

<sup>36</sup> Der Terminus stammt von Wiktor Frankl. Die Herangehensweise des Ratgebers von Heike Duken entspricht im Prinzip jener von Paul Watzlawick in seinem Buch „Anleitung zum unglücklich sein“.

## 7. Problematisierungsformel Burnout

### 7.1. Die Krise wird zur Chance

Zum Einstieg in die Analyse soll hervorgehoben werden, wie Burnout im Diskurs der Ratgeber weniger als zu überwindendes Problem denn als Chance für den Start in ein neues, gesünderes, glücklicheres und selbstbestimmteres Leben konstruiert wird. Die Ratgeber verweisen den Leser häufig schon in ihren einleitenden Worten auf das positive Potenzial, ja die in ihrer *Krise*<sup>37</sup> enthaltene *Chance*. Der Diskurs leistet, so lässt sich feststellen, eine ‚doppelte Arbeit‘<sup>38</sup>, die ihn zur Gänze durchzieht – zum einen richtet sich jede vorgestellte Technik der Selbstführung gegen Burnout, bewegt sich also von einer Pathologie weg; zum anderen bewegt sie sich gleichzeitig auf etliche, im Diskurs angeführte Fluchtpunkte wie Erfolg, Erfüllung, Leistungsfähigkeit, Glück, Selbstbestimmtheit etc. zu und verspricht dadurch ein *erfüllteres* Leben. So wird Burnout im Diskurs zum ‚Negativ‘ eines gesunden, glücklichen, erfolgreichen etc. Lebens.

In diesem Sinn erscheint Burnout stets als umfassender Wendepunkt, als eine Aufforderung, etwas grundsätzlich zu verändern: „Burnout ist eine Aufforderung. Es ist die Aufforderung zu leben, anstatt zu funktionieren“ (P, S.9). Burnout, hier als Akteur in Erscheinung tretend, fordert auf, bloßes *Funktionieren* in *Leben* zu transformieren.<sup>39</sup> Um Burnout als Wendepunkt im Leben zu markieren, verweisen die Autoren häufig auf ihre eigenen Erfahrungen mit dem Phänomen: „Ich kann heute sagen, dass mein Leben nach beiden Burnout-Krisen im Vergleich zu vorher jeweils eine positive Richtung genommen hat“ (Ky, S.23).

---

<sup>37</sup> Kursiv geschriebene Wörter im Text verweisen auf direkte Zitation aus den Ratgebern.

<sup>38</sup> Die Anführungszeichen dienen zur Hervorhebung von Text-Teilen durch den Autor selbst.

<sup>39</sup> Dem *Funktionieren* werden eher mechanische oder maschinelle Attribute und das angepasste Verhalten an einen fremdbestimmten Zweck zugeordnet. Im Duden wird es bestimmt als: „1. intakt sein und durch Zusammenwirken bestimmter [technischer] Vorgänge die Funktion erfüllen“ und „2. (Umgangssprachlich) sich bestimmten Normen entsprechend, angepasst verhalten“ (<http://www.duden.de/rechtschreibung/funktionieren>). Diese Eigenschaften - eine *Funktion* für etwas anderes erfüllen, sich *Normen entsprechend* und *angepasst* verhalten – stehen in Kontrast zum Subjektivierungsregime des unternehmerischen Selbst, das sich u.a. durch Unangepasstheit auszeichnet, sich vom Durchschnitt bzw. der Norm abheben und, anstatt sich an die Umwelt anzupassen, diese für seine eigenen Zwecke mobilisiert soll. *Leben* als Gegenpol zum bloßen *Funktionieren* kann assoziiert werden mit Attributen wie dynamisch, bewegt, in Entwicklung und mit seiner Umwelt interagierend. Wer in diesem Sinne *lebt*, dient keinem fremden Zweck, sondern bestimmt selbst über sich.

„Sie [Menschen, die Burnout überwunden haben, D.S.] haben die Chance ergriffen, die in jeder Krise steckt, und haben den Kollaps ihrer Leistungsfähigkeit zum Anlass genommen, um grundsätzlich über ihr Leben und dessen Sinn nachzudenken. Daraus sind neue Wertmaßstäbe entstanden, eine neue Ausrichtung und letztlich ein tragfähiges Fundament. Ich selbst musste vor vielen Jahren durch diesen Prozess. Und so schmerzhaft er war: Bis heute bin ich unendlich dankbar für das, was ich dadurch über mich gelernt habe“ (Bt, S.75).

Dem Burnout, im Diskurs häufig wie hier definiert als *Kollaps der Leistungsfähigkeit*, entspringt also die Chance, *grundsätzlich* etwas über sein Leben und den *Sinn des Lebens* zu lernen. Er enthält die Chance auf einen weit reichenden Lebenswandel: *neue* Wertmaßstäbe, *neue Ausrichtung*, *tragfähiges Fundament*. Burnout wird in diesem Sinne eben weniger als Krise, sondern als Chance gezeichnet:

„Und so gilt es, aus der Krise [...] eine Chance zu machen, dass man sich speziell wappnet, dass man sich Kompetenzen in Sachen Selbst- und Stressmanagement aneignet oder gar den Erwerb persönlicher Meisterschaft in einem grundsätzlicheren Sinne als wichtiges Lebensziel ins Auge fasst. Dies ist [...] in sich wertvoll, weil es uns hilft, ein erfüllteres Leben zu führen“ (H, S.53).

Burnout kann die Chance sein, sich mittels Kompetenzerwerb besser gegen die Anforderungen des Alltags mittels *Kompetenzen* zu *wappnen*, andererseits und grundsätzlicher kann es aber auch die Chance auf ein *erfüllteres* Leben, ja die *persönliche Meisterschaft* sein. Die Frage, warum man im Hinblick auf Burnout an sich arbeiten sollte, wird durchgehend auf zwei parallel verlaufenden Linie beantwortet: In der Rede von *wappnen* wird auf eine Notwendigkeit verwiesen, sich innerhalb einer risikobehafteten Gesellschaft mittels *Kompetenzerwerb* gegen Burnout zu schützen; andererseits wird darauf verwiesen, dass diese Arbeit gegen Burnout ohnehin zu einem besseren, *erfüllteren* Leben führe. Wer richtig auf die Krise reagiert, macht sie zur Chance.

Auch theoretische Konzepte wie die Salutogenese (vgl. Nt, S.145, St, P.897) oder die positive Psychologie (vgl. H, Nt, Ht), die den Ratgebern häufig als Grundlage dienen, verweisen auf die Ausrichtung auf positive, gesund erhaltende Faktoren. Sie zielen, auch bei der Arbeit gegen Burnout, nicht bloß auf die Überwindung einer Pathologie, sondern stellen die Frage in den Vordergrund, wie man seine Gesundheit und sein Glück erhalten und vermehren kann. Nicht die Frage, „was uns krank macht, wie in der klassischen Medizin der Begriff der

Pathogenese umschreibt, sondern vor allem was uns hilft, gesund zu leben“ (St, P.897). So liefert etwa Hotters Ratgeber mit seiner Ausrichtung an der positiven Psychologie „die Voraussetzungen für Glück, Zufriedenheit und Erfolg“ (Ht, S.8). Der Fokus liegt auf dem Erkennen der „wirklichen Grundlagen des wahren Glücks“ (H, S.69), die gleichzeitig die Behandlung gegen Burnout darstellen. Wer sich dem Burnout stellt, dem wird das *wahre Glück, Zufriedenheit und Erfolg* ebenso wie Selbsterfüllung, die Entdeckung der „ureigenen Interessen“ und der Weg, „Freude am Leben zu haben“ (H, S.203) versprochen. Hansch versichert, durch die Arbeit gegen Burnout „dem Alltag mehr Genuss, positive Erlebnisse und vitalisierende Energie abzugewinnen“ (H, S.10). Ja, Burnout ist die Chance, „den Lebenskurs wieder mehr an Ihr Wesen an[zu]passen“ (Nt, S.21), es ist „der Ruf nach einer Heimat, der Ruf nach Identität und nach einem wesensgemäßen Leben“ (P, S.164). Burnout ist die Chance, sein wahres Selbst zu finden. Als so „steinig und lang“ (P, S.164) der Weg aus dem Burnout auch gezeichnet sein mag, er „lohnt sich, er bietet Ihnen die Chance, wirklich zu leben. Er bietet die Chance auf ein langfristig gesundes und zufriedenes Leben, welches das Ihre ist“ (P, S.164). Diese schon fast als einmalig konstruierte Chance mit ihren zahlreichen, in Aussicht gestellten Fluchtpunkten, bündelt sich in der Metapher des „Phönix aus der Asche“ (Ky, S.76): Wie dieser erhebt sich das Burnout-Subjekt aus seinem alten Leben, das ihn hat ausbrennen lassen in „das lang ersehnte Leben [...], das man freudig bejahen kann“ (Nt, S.22).

Es gilt nun, den Diskurs in seiner doppelten Arbeit sichtbar zu machen. Es soll gezeigt werden, wie den Subjekten die Notwendigkeit zur Arbeit gegen Burnout vor Augen geführt wird und sie dazu anhält, sich gegen eine Krise zu *wappnen*. Gleichzeitig soll die Analyse zeigen, wie, mit welchen Formen des Selbstbezugs und anhand welcher Techniken der Diskurs Burnout als Chance auf eine positive Veränderung des Lebens hin ausrichtet. Die Ratgeber liefern das nötige Wissen und die Techniken zur Selbstthematisierung und -bearbeitung. Welche Wissensformationen und Techniken Burnout im Diskurs der Ratgeber also als Chance erscheinen lassen, bei wem und zu welchem Zeitpunkt er mit welchen Techniken ansetzt und welche Formen der (neoliberalen) Subjektivierung die Nutzung dieser *Chance* hervorbringt, sind die Fragen, mit der sich der folgende Teil – der Hauptteil der vorliegenden Arbeit – auseinandersetzen wird.

## 7.2. Aktivierung & Verantwortung

Der erste Teil der Analyse beschäftigt sich mit der Frage, wie der Burnout-Diskurs dem Leser sowohl die Möglichkeit als auch die Notwendigkeit vor Augen führt, auf sich und sein Leben einzuwirken und gegen sein Burnout aktiv zu werden. Zunächst wird herausgearbeitet, wie sich die Verantwortlichkeit für Burnout, und das gesamte Leben überhaupt, im Diskurs dem Individuum zugeschrieben wird. Es wird analysiert, wie der Diskurs gesellschaftliche Bedingungen und ihre Auswirkungen als Burnout-Risiken für tendenziell jeden und jede Lebenssituation – ob arbeitend in egal welchem Beruf, arbeitslos oder in Rente – zeichnet. Die Subjekte werden dann über die hervorgebrachten (Selbst-)Techniken befähigt, die Burnout-Risiken innerhalb ihrer spezifischen Persönlichkeit und Lebenslage zu diagnostizieren und zu bearbeiten. Es stellt sich heraus, dass der Diskurs zu einer ständigen, präventiven Selbstbeobachtung im Hinblick auf Burnout aufruft, damit die Subjekte in Eigenverantwortung aktiv dagegen angehen können.

### 7.2.1. Freiheit zu handeln

Das gängige Stress-Konstrukt bietet grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Intervention gegen Burnout. Danach entsteht Burnout aus einer „fatalen Wechselwirkung zwischen einer gefährdeten Persönlichkeit und einem riskanten Arbeitsumfeld“ (Ht, S.14). Die zentrale Ursache von Burnout ist Stress, definiert als ein „Missverhältnis zwischen dem Anforderungsdruck und den individuellen Bewältigungsmöglichkeiten“ (H, S.20). Ist der *Anforderungsdruck* auf längere Dauer zu hoch, entsteht Stress und Burnout. Ist er zu niedrig, entsteht „Boreout“. Beides verursacht psychische Krankheit. Es gilt also, so der Diskurs, *Anforderungsdruck* und *Bewältigungsmöglichkeiten* in Einklang zu bringen. Um das zu gewährleisten, gibt es nun zwei Angriffspunkte: den *Anforderungsdruck* oder die *Bewältigungsmöglichkeiten*. Obwohl, wie sich später zeigen wird, der Schwerpunkt des Diskurses eindeutig darauf liegt, die individuellen *Bewältigungsmöglichkeiten* der Subjekte zu bearbeiten, haben beide Möglichkeiten ihren Raum im Diskurs. Immer wieder wird betont, dass auch „Politik und Wirtschaft eine Mitverantwortung“ (H, S.20) tragen. Die Rede ist von einer globalen „Verantwortung in der Gesellschaft“ (Nt, S.143), die auch „Wirtschaft“ (ebd., S.148) und „Politik“ (ebd., S.148) mit einbezieht. Der postulierte Handlungsbedarf beschränkt sich nicht auf die *Bewältigungsmöglichkeiten*, sondern fordert auch das Umfeld, von dem der *Anforderungsdruck* ausgeht, etwas gegen Burnout zu tun. Immer wieder finden sich, durchaus

typisch für den Diskurs, etwa Passagen für „[o]rganisatorische Gegenmaßnahmen“ (Bt, S.52) oder Tipps zur Förderung einer besseren „Unternehmenskultur“ (P, S.176) und für „Führungskräfte“, denn, „eine gute Atmosphäre ist Voraussetzung für Gesundheit“ (ebd., S.176).<sup>40</sup> Obgleich die Ratgeber durchaus gesellschaftliche oder institutionell-organisatorische Bedingungen anführen, die das Ausbrennen begünstigen, bleiben diese Referenzen immer vage und benennen keine konkreten Veränderungsmöglichkeiten auf überindividueller Ebene. Techniken zur Arbeit gegen Burnout zentrieren sich auf individuelle Selbstführung. Vor dem Hintergrund, dass nicht alle Menschen unter den herrschenden Bedingungen ausbrennen, wird plausibel, dass auch die *Persönlichkeit* für das eigene Ausbrennen verantwortlich ist, denn: „Müssten, wenn es allein an den äußeren Umständen läge, nicht alle, die unter diesen widrigen Bedingungen arbeiten, einen Burn-out erleiden?“ (Bt, S.28) *Widrige Bedingungen* haben unterschiedliche Effekte auf unterschiedliche Individuen. *Persönlichkeit* und *Bewältigungsmöglichkeiten*, also individuelle Faktoren müssen bei Burnout also eine Rolle spielen. Dabei steht im Diskurs eindeutig fest, dass bei Burnout die *gefährdete Persönlichkeit* mehr Relevanz besitzt als das *riskante Umfeld*, etwa der Beruf: „Die Persönlichkeit spielt beim Burnout-Syndrom eine größere Rolle als berufliche Faktoren“ (Ky, S.52). Somit verschiebt sich der Fokus auf die *Persönlichkeit* und diese, so wird sich zeigen, lässt sich unter Verwendung von Selbsttechniken beliebig ausgestalten.

Neben diesem ‚Wahrpruch‘ des Vorranges der Persönlichkeit gegenüber dem Umfeld wird den Individuen aus einer pragmatischen Sichtweise geraten, sich an die herrschenden Bedingungen „anzupassen“ (vgl. H), denn die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Bedingungen selbst ist unrealistisch. Nüchtern wird festgehalten: „[E]s ist die Situation, die wir aktuell vorfinden“ (Nt, S.148). Und es ist die Situation, an die man sich anpassen muss: „Wir sind relativ frei, unser eigenes Leben zu verändern. Auf Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Entwicklungen haben wir nur mittelbar Einfluss“ (Ht, S.8). Ja, „[a]n den generellen Bedingungen im Arbeitsleben lässt sich oft nur wenig ändern, jedoch an der eigenen Belastbarkeit sowie an der quantitativen Belastung durch die Arbeit schon“ (St., P. 502). Für die Subjekte gilt es daher, sich über die Arbeit am Selbst an die *Situation, die wir aktuell vorfinden*, anzupassen, um nicht zuletzt auszubrennen. Anpassung der Subjekte an die

---

<sup>40</sup> Für den gewählten Korpus erscheint das als nicht selbstverständlich, richtet er sich doch explizit auf alle Individuen, die Arbeit am Selbst und nicht auf Führungskräfte oder Techniken zur (Re-)Strukturierung von Unternehmen.

Bedingungen und ein kompetenter Umgang mit diesen ist die Arbeit, die die Selbsttechniken der Ratgeber leisten; wie gesagt, bei gleichzeitigem Versprechen auf ein erfüllteres Leben.

Die zentrale Annahme des Diskurses ist nun, dass jeder Menschen in der Lage ist, sich innerhalb der herrschenden, Burnout-gefährdenden Bedingungen gegen das eigene Ausbrennen zu schützen: „Die gute Nachricht ist [...]: Jeder kann etwas dagegen tun!“ (St, P.69) *Etwas dagegen tun* bedeutet in erster Linie, sich selbst in präventiver Absicht zu beobachten und an sich Selbst zu arbeiten. Das nötige Werkzeug dafür bieten die Ratgeber, denn sie versetzt in die Lage, „die Anzeichen rechtzeitig zu erkennen, sie ernst zu nehmen und die richtigen Gegenmaßnahmen zu ergreifen“ (Ht, S.8). Diese Ausrichtung auf die Arbeit am Selbst, die es erlaubt, *Burnout rechtzeitig zu erkennen und die richtigen Gegenmaßnahmen zu ergreifen* ist konstitutiv für den Diskurs der Ratgeber. Sie verlangt nach Subjekten, die sich als verantwortlich für ihre eigene Gesundheit – und mehr noch, ihr ganzes Leben – betrachten.

In dem der Diskurs den Subjekten Handlungsmöglichkeiten eröffnet, trifft er einen Annahme, die für moderne Formen der Beratung zentral ist und die Duttweiler (2007a) als „doppelte Freiheitsannahme“ bezeichnet hat: Die Subjekte im Burnout-Diskurs sind fähig, etwas an und für sich zu verändern. Sie sind weder durch ihre *Persönlichkeit* determiniert, noch durch die ‚quantitative Arbeitsbelastung‘ oder ihre Umgebung; sie sind frei, auf beiden Ebenen einzugreifen. Einzig *die generellen Bedingungen im Arbeitsleben*, die ‚großen Koordinaten‘, bilden den Rahmen, an den es sich anzupassen gilt. Auf diese Freiheitsannahmen folgt, dass sich die Subjekte als verantwortlich für ihr gesamtes Leben, ihre Zustände – sei es Burnout oder Glück – oder das Verbleiben in ihrer Umgebung begreifen müssen, denn, sie sind immer frei, etwas zu verändern.

### 7.2.2. Verantwortung übernehmen

Für das Subjekt im Burnout-Diskurs gilt es nun zu erkennen, dass es einzig selbst für sich, seine Gesundheit und prinzipiell den gesamten Verlauf seines Lebens verantwortlich ist. Die Übernahme von Verantwortung spielt für die Überwindung oder Vorbeugung von Burnout, so die allgemeine Meinung der Autoren, die zentrale Rolle und wird nicht nur als wichtiger Schutz gegen Burnout geltend gemacht, sondern insgesamt als Voraussetzung zur Erreichung verschiedenster vorgestellter Fluchtpunkte wie „Gesundheit“, „Glück“ (H), „Zufriedenheit“, „Lebenserfüllung“ (H), „Selbstwert“ (FG, P.1337), dem „gute[n] Leben“ (K, S.16),

„Leistungsfähigkeit“ (P, S.146), die Wahrnehmung eigener „Grenzen“ (Nt, S.262) usw. Verantwortung ist zentraler Ausgangspunkt für jegliche weitere Arbeit am Selbst. Insgesamt, so wird im Burnout-Diskurs geraten, sollen sich die Subjekte verantwortlich für ihr ganzes Leben – ihre Gefühle, ihre Zukunft etc. – betrachten und aufhören, sich als „Opfer“ äußerer Umstände – Arbeitsbedingungen etc. – zu betrachten. Damit einher geht die im Diskurs konsequent vorgenommene Abwertung der Abgabe von Verantwortung an die Außenwelt; im Hinblick auf Burnout wird denn auch eben diese Abgabe von Verantwortung zu einer zentralen Ursache für die Erschöpfung und die Nicht-Erreichung der vorgestellten Fluchtpunkte.

So wird die Übernahme von Eigenverantwortung zumeist als *einzige* Chance auf Gesundheit und Zufriedenheit ausgewiesen:

„Solange Sie Eigenverantwortung als eine Belastung empfinden, so lange verkennen Sie die einzige Chance, die Sie haben, um gesund zu werden: Sie selbst. Sie haben niemand anderen. Solange Sie Ihr Umfeld für Ihre Gesundheit verantwortlich betrachten und darauf warten, dass man Sie gesund »macht«, so lange werden Sie kein gesundes und zufriedenes Leben führen können“ (P, S.162).

Ein gesundes und zufriedenes Leben kann demnach nicht vom Umfeld, von jemandem, der einen *gesund macht* erwartet werden. Eine passive Haltung, in der man auf Gesundheit *wartet*, wird im Diskurs abgewertet. Man selbst ist die *einzige Chance*. *Gesundheit* wird, genauso wie ein *zufriedenes Leben*, als etwas konstruiert, das nur über die Übernahme von Eigenverantwortung erreichbar ist. So verhält es sich auch in Bezug auf *Heilung* allgemein: „Es gibt keine Heilung von außen. Ihr Körper macht sich immer selber gesund“ (K, S.8). Ebenso gilt das, um noch ein Beispiel zu nennen, für den Zustand des Glücks: „Für sein Glück kann nur jeder selbst verantwortlich sein. Eine dauerhafte und tiefe Lebenserfüllung können wir weder als Geschenk von anderen erwarten noch anderen geben“ (H, S.91). Somit ist, so der Diskurs, jeder auf sich selbst gestellt. Konsequenterweise wird damit einhergehend die Delegation der Verantwortung an Außen abgewertet und als wirkungslos abgestempelt:

„Gehen sie in eine Klinik, suchen Sie sich Helfer, die sich Ihrer annehmen. Wenn Sie nach zwei Jahren nicht wirklich weiter sind, erinnern Sie sich vielleicht an diese Worte. Wenn sie sich dann noch nicht ganz aufgegeben haben, können Sie das Buch ja wieder hervornehmen [...]Der erste Schritt zum selbstbestimmten Selbstgestalter ist getan“ (K, S. 8).

Wer sich also dafür entscheidet, sich in die Obhut einer *Klinik* oder eines *Helfers* zu stellen, wird *nicht wirklich weiter* kommen, gibt sich auf. Für die Leser wird nur ein Weg als ‚richtig‘ dargestellt: Eigenverantwortung. Um diese für sich zu übernehmen, braucht es aber zu allererst die individuelle Bereitschaft, die „Bereitschaft zur Eigenverantwortung“ (P, S.161). Im Ratgeber von Kraemer geht es etwa um „[S]elbstbestimmte Persönlichkeiten, die bereit sind, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen“ (K, S.7). Die geforderte Bereitschaft bedeutet, ja verpflichtet auf eine Entscheidung, die den Leser vor die Wahl stellt: Eigenverantwortung und damit Gesundheit, Glück usw. oder aber – erklärt man sich als nicht bereit – Abhängigkeit und damit Burnout.

Auch für den „gesundheitspolitischen Wandel“ (Nt, S.389) wird dies teilweise gefordert: „Das Gesundheitssystem, das die Doktrin der Heilung durch Medikamente ins Zentrum stellt“ (Nt, S.390) verkennt die Wichtigkeit der „Eigenarbeit für Gesundheit“ (ebd., S.390). Wichtiger für den „mündigen Bürger und Patienten“ (ebd., S.390) sei es, Verantwortung für seine Gesundheit zu übernehmen im Sinne der „Eigenarbeit für die eigene Gesundheit“ (Nt, S.390). Wichtig ist demnach, so das Credo der Autoren, auch nicht Heilung eines bereits vorhandenen Leidens, sondern die aktive, präventive Arbeit am Selbst.

#### 7.2.2.1. Auf Entscheidung verpflichtet

Eine zentrale These, die es für die Subjekte anzuerkennen gilt, ist die: Zwänge, von denen sie sich abhängig fühlen, gibt es nicht – sie sind „nicht wirklich in Zwängen“ (H, S.89) und könnten ihr Leben ebenso gut verändern. Denn „Sie können zu jedem Zeitpunkt Entscheidungen treffen, darin sind sie frei“ (Nt, S.225). Ein Jenseits von Entscheidung und Verantwortung gibt es in der Konstruktion der Ratgeber nicht: „Das Prinzip der Entscheidung besagt, dass jeder zu jeder Zeit entscheidet“ (Nt, S.225).

Daraus folgt, dass die momentane Lebenslage ebenso nicht (mehr) als gegeben, das Subjekt nicht mehr als passives Opfer seiner momentanen Lage erscheint, sondern als Subjekt, das „aktiv keine Entscheidung“ (Nt, S.76) trifft. Bleibt die Lebenssituation so wie sie ist, ist das die Entscheidung dieses aktiven Subjekts: „Wenn Sie sich innerlich nicht ändern, ist es in einem halben Jahr so, wie es immer war. Das ist dann aber kein Pech, sondern die Folge Ihrer Entscheidungslosigkeit“ (Nt, S.226). „Nichts zu tun, ist auch eine Entscheidung – Ihre ganz persönliche Entscheidung“ (K, S.16). Fatal und selbst zu verantworten sind im Falle von Burnout denn auch die Kosten dieser Entscheidung zur Nicht-Entscheidung: „Für Ihr

Verbleiben in Ihren Zwängen sind Sie auch gerade dabei, Ihren Preis zu entrichten: Sie zahlen mit Ihrem Glück, Ihrer Gesundheit, und mancher zahlt sogar mit seinem Leben. Dieser Preis ist hoch, sehr hoch. Wollen Sie ihn wirklich zahlen?“ (H, S.90). Der angeführte Preis macht die Entscheidung plausibel, nicht in den eigenen Zwängen zu verbleiben und definiert ‚ex negativo‘ die Richtung der zu treffenden Entscheidung. Dabei wird es unmöglich, sich nicht zu entscheiden – das Subjekt ist, mit Duttweiler (2007a), gleichsam auf Entscheidung verpflichtet.

Selten finden sich auch Stimmen, die auch Gefahren in der individuellen Entscheidungsfreiheit sehen. So schreibt Seidel: „Wer entscheiden kann und darf, ist anfangs stolz und froh. Später verfolgen ihn die Konsequenzen und rauben ihm den Schlaf“ (Sl, P.1219). Und für Kypta ist es für eigenverantwortliche Individuen „eine ziemlich große Herausforderung, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auch das setzt uns unter Druck und bringt uns an die Grenzen unserer Ressourcen“ (ebd., S.19). Der herausfordernde Charakter des Entscheidens entbindet aber nicht von der Pflicht zu entscheiden – wichtig ist der „vernünftige Umgang mit diesen Herausforderungen“ (ebd., S.19). Der eigene Burnout wird von Kypta aber letztlich auch als die Folge eigener Entscheidungen konstruiert: „Ob diese »Pause« [zum Schutz gegen Burnout, D.S.] im schlimmsten Fall in einer Klinik verbracht wird oder ob ich sie in meinen *den realen Energieressourcen angepassten* Alltag integrieren kann, ist viel eher eine persönliche Entscheidung und die Folge des mehr oder weniger sorgfältigen Umgangs mit uns selbst, als wir annehmen mögen“ (ebd., S.22). Ob man es zum Burnout kommen lässt oder nicht, bleibt letztendlich ebenso den Entscheidungen des selbstverantwortlichen Subjekts überlassen wie sein künftiges Glück, sein Erfolg etc.

#### 7.2.2.2. Opferhaltung abwählen

Als Gegenspieler der Eigenverantwortung wird häufig der Begriff der *Opferhaltung* ins Feld geführt. Auch mit ihm wird eine innere Haltung problematisiert, in der sich das Selbst den äußeren Umständen ausgeliefert sieht und diese für seine Lebenslage verantwortlich macht. Die meisten stimmen darüber überein, dass der „eigenen Anteil“ (P, S.137) an der momentanen Lebenslage erkannt, und die „Ausschließlichkeit [...] [der, D.S.] Opferposition kritisch hinterfrag[t]“ (P, S.136) werden soll. Um die Opferposition hinter sich zu lassen, geht es darum, „die loszulassen, die »an etwas Schuld sind« in meinem Leben“ (Nt, S.222). Manche Autoren raten explizit, sich selbst die Schuld an allem zu geben, um die Macht über sich zu behalten: „Wenn Sie Schuld haben, dann haben Sie auch die Macht und die

Verantwortung, Dinge selbst zu ändern“ (FG, P.1418). Dabei wird die eigene Vergangenheit und Gegenwart als einzig abhängig von eigenen Entscheidungen gezeichnet: „Es ist eine Frage der Verantwortung – Ihrer Verantwortung. Es waren nicht die äußeren Bedingungen, über die Sie sich erschöpften, sondern es war Ihr Umgang damit und Ihre Entscheidung, sich darin aufzuhalten“ (P, S.160). Das Subjekt soll damit erkennen, dass es nie Opfer, sondern immer aktiver Entscheider über den Umgang mit den Bedingungen ist. Die eigene Gegenwart kann dem Subjekt somit als Kontingent erscheinen – sie hätte auch anders aussehen können.

Äußeren Bedingungen – „Schicksal, Gott oder sonst we[r]“ (K, S.114), „die Wirtschaft, die Regierung, die Reichen, die Armen, die in der anderen Abteilung“ (FG, P.1418) – sollen dabei, so raten die Ratgeber meist, explizit nicht zur Verantwortung gezogen werden. Hat man ein Ziel, so liegt seine Erreichung ausschließlich in den eigenverantwortlich getroffenen Entscheidungen, die ab nun für jegliche Lebenslage verantwortlich zu machen sind. Die Macht, die man damit über die eigenen Existenzbedingungen gewinnt, erscheint als schier grenzenlos: „Alles wird möglich und Sie werden, wenn Sie den Weg konsequent gehen, keinen Anlass mehr haben, sich als Opfer zu fühlen“ (K, S.116).

Interessant ist, dass in dieser Konstruktion die Frage nach Wahrheit keine Rolle spielt. Wer *wirklich* verantwortlich ist, ist unwichtig. „Andere mögen schuld sein, diese Sichtweise schadet aber hauptsächlich uns selbst“ (Nt, S.220). Selbst *wenn* andere schuld sind, wird von dieser Sichtweise abgeraten, da sie dem Eigennutzen abträglich ist. Der Punkt ist, dass Eigenverantwortung – oder die Schuldzuweisung an sich selbst – in dieser Konstruktion als eine Frage der freien Wahl erscheint. Diese Annahmen folgen einem radikalen Konstruktivismus, der es nahe legt, frei zwischen alternativen Sichtweisen zu wählen und diese durch Kalkulation der damit einhergehenden Risiken und Nutzen abzuwägen. Es gilt, die Sichtweise zu wählen, die am vorteilhaftesten ist und jene abzuwählen, die „hauptsächlich uns selbst [schadet]“ (Nt, S.220).

### 7.3. Selbstbeobachtung als Burnout-Prävention

Der Diskurs stellt eine Menge an Wissen und Techniken bereit, mit denen herausgefunden werden soll, ob und ab wann eine Arbeit gegen Burnout nötig wird. Dazu werden die Subjekte angehalten, sich selbst eine Diagnose zu stellen. Diese bezieht sich auf zwei Ebenen: Die Diagnose des eigenen Umfelds einerseits, die den Subjekten verhilft, sich in einer als riskant gezeichneten Gesellschaft und Arbeitswelt zu verorten. Andererseits geht es um die Diagnose von Faktoren der eigenen Persönlichkeit und des momentanen Zustandes. Beide Ebenen und

die in Anschlag gebrachten Techniken verhelfen den Subjekten, ihre individuelle Burnout-Gefährdung einzuschätzen; beides wird zum Ausgangspunkt von Techniken der Selbstführung, die dem Subjekt versprechen, sich selbst und ihr Leben in die Hand zu nehmen, denn, so der Tenor, wer sich und seine Situation nicht erkennt, ist auch nicht in der Lage, „Strategien und Fertigkeiten zu erarbeiten, die Sie an Ihrem Arbeitsplatz, im unmittelbaren beruflichen Umfeld erfolgreich einsetzen können“ (Dk, S.157).

### 7.3.1. Präventive Selbstdiagnose

*„Wehret den Anfängen!“ (P, S.82)*

Eine zentrale Stellung im Diskurs bekommt die Forderung einer gesteigerten Selbstbeobachtung in Bezug auf Burnout. Um bestimmen zu können, ob eine Arbeit am Selbst nötig ist, werden die Leser zu Beginn nahezu aller Ratgeber dazu angehalten, ihre eigene Position in Bezug auf Burnout zu reflektieren, um ihren Zustand bei Bedarf – und den gibt es in der Tendenz immer – unter Kontrolle bringen zu können. Die Ratgeber konstellieren ihren Gegenstand, Burnout, als Problem, bringen ihn in seine konkrete Form und veranlassen den Leser dazu, das hervorgebrachte Wissen als eigene Wahrheit anzuerkennen. Sie beinhalten in der Regel Wissen über Risiken, Ursachen, Symptomen, Verlauf, Häufigkeit, Abgrenzungen zu anderen Erkrankungen, vor allem Depression (vgl. z.B. H) etc., erlauben damit und anhand einiger Techniken, sich selbst eine Diagnose zu stellen und bilden so das Fundament für die weitere Arbeit am Selbst. Mit unterschiedlichen Techniken – am häufigsten Tests (vgl., Ht, Bt, FG, H, Nt), Techniken zur Selbstbefragung, verschiedene „Selbstanalyse[n]“ (FG, P.329) und Fallbeispiele – werden die Leser angehalten, sich selbst und ihre Position anhand dieses Fundaments zu diagnostizieren. Mit solchen oder ähnlichen Fragen wie „[s]ind Sie gefährdet oder leiden Sie bereits an einem Burnout?“ (FG, P.194), „[w]ie geht es Ihnen?“ (Ht, S.11) oder „[b]in ich gefährdet?“ laden viele der Ratgeber zu einer gesteigerten Selbstwahrnehmung ein. Auch Fallbeispiele, fast immer im Zusammenhang mit der Arbeitswelt, sind ein beliebtes Mittel der Darstellung von Verläufen, Ausprägungen, Symptomen etc. Sie verknüpfen theoretische Inhalte mit alltagsnahen Situationen, die es dem Leser erleichtern sollen, sich mit den vorgetragenen Inhalten zu identifizieren.

Fokus jeder Reflexionstätigkeit liegt auf Prävention. Im Kern geht es darum, „sich selbst einzustufen und mit diesem Wissen zukünftig rechtzeitig im Sinne der eigenen Gesundheit zu

handeln“ (P, S.21). Angepeilt wird eine permanente, *rechtzeitige*, also präventive Exploration des Selbst in Bezug auf „Burn-out-Anzeichen, die Sie selbst erkennen können“ (Nt, S.90). Für jene, die nicht präventiv handeln und tatsächlich zusammenbrechen, ist es zu spät, um selbst etwas zu tun: „In einem frühen Stadium kann noch einfach gegengesteuert werden. Später ist das nur noch mit professioneller Hilfe und einer längeren Auszeit zu schaffen“ (Ht, S.15). Empfohlen wird hier zumeist die Hilfe eines „Coaches“ oder „Therapeuten“, im schlimmsten Fall auch „stationäre Behandlung“. Insgesamt soll es aber gar nicht so weit kommen. Kypta etwa verzichtet, in Anlehnung an ein viel zitiertes Standardwerk von Matthias Bursch und „andere Fachautoren“ (Ky, S.70) zum Thema, gänzlich auf die Darstellung des „eigentlichen Burnout-Zusammenbruch[s]“ (ebd., S.70) und vertritt damit die „positive Sichtweise [...], dass man durch die intensive Beschäftigung mit diesem Thema dafür sorgt, dass dieser Tiefpunkt erst gar nicht mehr erreicht wird“ (ebd., S.70). Unter Einbezug „alle[r] Lebensbereiche“ (Ky, S.75) soll man lernen, „ständig, selbstbewusst und präventiv an sich selbst [zu] arbeiten“ (Ht, S.6), „regelmäßig den Grad Ihrer aktuellen Belastung zu überprüfen“ (Ht, S.12), „der Stimme des Körpers rechtzeitig Gehör schenken“ (K, S.41) und mit tendenziell allen Sinnen „hinhören [...], hinschauen [...], hinspüren [...] hindenken“ (Dk, S.32); eine „„Hellhörigkeit“ für die persönlichen Tricks, das Burnout aufrechtzuerhalten“ (Ky, S.206) entwickeln. Um sich also selbst gesund halten zu können, soll *intensiv* und *ständig* die Aufmerksamkeit auf Signale des Körpers gelenkt werden. Diese Signale sind im Körper natürlicherweise vorhanden, man muss sie nur wahrnehmen. Die Eigenarbeit gegen Burnout, so vermittelt der Diskurs, ist ›per se‹ präventiv und kennt kein Ende. Sie ist situativ und immer wieder aufs Neue zu vollziehen.

Die in den Ratgebern gängige Definition von Burnout als Verlauf plausibilisiert dabei die präventive Ausrichtung. Burnout ist stets konstruiert als „Prozess“ (Nt, S.36) – nicht als Zustand –, der in unterschiedlichen, so oder ähnlich genannten „Burnout-Phasen“ (Ky, S.65) abläuft. Bezeichnend ist dafür der Begriff der „Erschöpfungsspirale“ (H, S.16), der als Synonym für Burnout verwandt wird. Der springende Punkt dabei ist, dass der Startpunkt dieses Verlaufs schon lange vor einem tatsächlich wahrnehmbaren Leiden angesiedelt ist: „Allen Verläufen gemeinsam sind jedenfalls ein schleichender Beginn und die unauffällige Ausbreitung mit harmlos wirkenden Symptomen. Wie oft erleben wir alle Situationen, in denen wir müde und ermattet sind“ (Ky, S.7). Es sind diese *harmlos wirkenden Symptome*, die es in ihrer potenziellen Gefährlichkeit zu durchschauen gilt, denn sie *wirken* bloß harmlos, sind es aber oft nicht. Außerdem sind sie Teil kollektiver, alltäglicher Erfahrung – *wir alle* erleben sie *oft*. Diese „recht alltäglichen Belastungssymptome“ gilt es ernst zu nehmen, denn

sie „können [...] die ersten Vorboten einer Burnout-Entwicklung sein [...] deshalb ist es wichtig, solche Hinweise auf eine Überlastung immer ernst zu nehmen und darauf zu reagieren“ (Ht, S.15). Um einem Burnout vorzubeugen, so lässt sich der Diskurs zusammenfassen, soll man *immer* wachsam auf *recht alltägliche Belastungssymptome* achten und darauf reagieren, denn „Burn-out-Prophylaxe ist zu jedem Zeitpunkt sinnvoll“ (Nt, S.110). Die Transformation von vormalig als gesund, *alltäglich* und *harmlos* wahrgenommenen körperlichen und geistigen Regungen in potenzielle Risikofaktoren macht Burnout zum Bezugspunkt einer umfassenden Arbeit am Selbst. Die Konstruktion von Burnout als lange andauernder, sich aufschaukelnder Prozess lässt diese Ausrichtung plausibel erscheinen.

#### 7.3.1.1. Techniken zur (präventiven) Selbstdiagnose

Um den ‚präventiven Blick‘ der Leser im Hinblick auf Burnout zu schärfen werden ihnen einige Techniken, allen voraus Tests, Checklisten und Befragungstechniken vorgelegt, mit denen sie ihre Aufmerksamkeit und ihr Handeln schon vor einem Burnout auf Burnout beziehen können. Modelle zu Ursachen, Symptomen, Verlaufsmodellen und Ähnlichem mehr liefern dieses Wissen und bilden den Raster, mit dem die auf Burnout bezogene Frage „wo stehe ich wirklich?“ (K, S.86) *ständig* beantwortet werden kann und soll. Die Techniken regen an zur tendenziell allumfassenden Selbstbefragung und -analyse auf typische Symptome, auf als problematisch dargestellte Erfahrungen und Verhaltensweisen, zur Einschätzung des momentanen Zustandes, der momentanen Leistungsfähigkeit sowie zur Befragung der momentanen Lebenslage insgesamt und dienen den Lesern zur Einschätzung ihrer individuellen Burnout-Gefährdung. Obligatorisch ist in jedem Fall die Aufforderung, sich in den Konstrukten wieder zu erkennen: „Haben Sie nach alldem den Eindruck, dass Sie an Burnout leiden?“ (H, S.20), „[v]ielleicht haben Sie sich in einer der Belastungssituationen wiedererkannt?“ (Nt, S.198) und ähnliche Fragen leiten dazu an, all die Konstrukte, Fallbeispiele etc. auf sich und sein eigenes Leben zu beziehen.

Insgesamt ergibt sich ein sehr breites Bild an potenziell gefährlichen Zuständen, denen es entgegenzutreten gilt. Stocks Test bezieht sich beispielsweise auf die Befragung von Symptomen: „Sind Sie müde? [...] Fühlen Sie sich niedergeschlagen? [...] Fühlen Sie sich körperlich erschöpft? [...] Fühlen Sie sich emotional erschöpft? [...] Fühlen Sie sich unglücklich? [...] Fühlen Sie sich abgearbeitet? [...] Fühlen Sie sich wertlos?“ (St, P.311) etc. Um zu testen, „wie weit Sie von einem Burn-out entfernt sind“ (FG, P.174) schlagen Fiedler

und Goldschmid ihren Lesern vor, sich regelmäßig zu fragen: „Leiden Sie während oder nach der Arbeit häufig an Kopfschmerzen? [...] Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen Ihre Verpflichtungen und Herausforderungen über den Kopf wachsen? [...] Ihre Werte sind Ihnen nicht bekannt? [...] Ihre Wünsche und Ziele im Leben sind Ihnen nicht bekannt?“ (ebd., P.174) Ein „Stimmungs- und Befindlichkeitstagebuch“ (ebd., P.339) in Form einer Checkliste dient der täglichen Überwachung verschiedener Parameter wie „Leistungsfähigkeit [...] Positive Aktivitäten und Erlebnisse [...] Stimmung [...] Beschwerden [...] Belastung und Stress [...] Einfluss auf die Beschwerden“ (FG, P.339 f.). Mit dem Ziel, rechtzeitig eine *Grenze* setzen zu können soll in Bezug auf die Leistungsfähigkeit die Aufmerksamkeit mit Techniken der Befragung auf die eigenen „Alarmzeichen“ (FG, P.510) gesteigert werden. Seine Leistungsbereitschaft zu überwachen ist von höchster Relevanz, denn sie konnte „sich gegen sie [eine Burnout-gefährdete Frau; D.S.] wenden, wenn sie nicht auf der Hut war“ (Ht S.27). Gefragt werden soll dabei regelmäßig nach *emotionalen, vegetativen, muskulären und kognitiven* Wirkungen von „Belastungssituationen“ (ebd., P.510), ihrer Dauer („Wie lange?“ (FG, P.544)), Intensität („Wie stark?“ (ebd., P.544)) und Häufigkeit („Wie oft?“ (P.544)). Seidl stellt mit dem „MBI-Test nach Maslach (Maslach Burnout Inventory)“ (Sl, P.1582) wiederum Fragen, die sich auf die Arbeitssituation der Leser beziehen: „Der direkte Kontakt mit Menschen bei meiner Arbeit belastet mich zu stark. [...] Ich fühle mich von den Problemen meiner Mitarbeiter persönlich betroffen. [...] Bei der Arbeit belasten mich emotionale Probleme. [...] Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht“ (ebd., P.1582 f.) etc. Im „Burn-out-Test“ (Nt, S.110) sollen die Leser anhand der unterschiedlichen Antwortkategorien „nein“, „eher nein“, „eher ja“, „ja“ (Nt, S.111) ihren Zustand realistisch einschätzen. Dabei bleiben weder Beruf – „Haben Sie Freude an Ihrer Arbeit?“ (Nt, S.111) – noch Partnerschaft und Freunde – „Haben Sie Zeit für den Partner?“ (ebd., S.112), „Spüren Sie Rückhalt beim Partner bzw. Freunden?“ (ebd., S.112), Alkoholkonsum – „Greifen Sie häufiger als früher zu Alkohol?“ (ebd., S.112) –, die eigenen Schlafgewohnheiten – „Schlafen Sie gut?“ (ebd., S.112) oder die Fähigkeit, Pausen zu machen – „Haben Sie das Gefühl, Pausen sind für Sie verschwendete Zeit?“ (ebd., S.113) etc. unbefragt. Als Ergebnis eines solchen Tests erhalten die Leser häufig ein Maß, das ihre Burnout-Gefährdung quantifiziert und objektiviert. Die Ergebnisse zeigen ihnen, wie weit sie von einem Burnout entfernt bzw. wie nahe sie ihm sind und geben Aufschluss über die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs. Neben dem *Burn-out-Test* bietet Nelting eine zusätzliche Checkliste für die persönliche „Burn-out-Prädisposition“ (ebd., S.140), die Risikofaktoren innerhalb der eigenen Biographie abfragt: „Waren Sie als Kind sehr krank? [...] Waren Ihre Eltern oder Ihr alleinerziehender Elternteil mit Ihrem Leben eher unzufrieden? [...] Haben sich ihre Eltern im Streit getrennt?“

(Nt, S.141) etc. Andere Anregungen zur Selbstbefragung verweisen etwa auf „zehn Übungsfragen“ (FG, P.174), die „einen ersten Einblick [...], wie weit Sie von einem Burn-out entfernt sind“ (ebd., P.174) bieten. Es wird geraten, ein allumfassendes „Stressprofil“ (P, S.169) zu erstellen, in dem man sich die Fragen stellt: „Welche Gedanken haben Sie? Welche Gefühle haben Sie? Welche Körpersymptome haben Sie? Wie verhalten Sie sich?“ (P, S.169) Auch sollen etwa Fragen zu „inneren Stressoren“ (St, P.287), den eigenen „Bedürfnisse[n]“ (K, S.25), zu „Arbeitsbelastung“ (St, P.502), „Resilienz“ (St, P.29), dem Grad an „Autonomie“ (St, P.539) und „Anerkennung“ (St, P.562) bei der Arbeit und etliches mehr auf sich bezogen werden. Gespannt wird, so könnte man den Burnout-Diskurs zusammenfassen, ein weites Netz an potenziell gefährlichen Verhaltens- und Erlebnisweisen, *Gedanken, Gefühlen, körperlichen* Regungen, Zuständen und Situationen, das eine tendenziell allumfassende und permanente Selbstbefragung des und Arbeit am Selbst in Gang bringt.

Für Tests gilt denn auch, ebenso wie für alle anderen Techniken, diese „regelmäßig vorzunehmen, weil allfällige Veränderungen besonders aussagekräftig sind“ (Ky, S.46). Die Selbstanalyse soll etwa jeden Abend ausgefüllt werden (FG, P.329). Dabei sticht besonders die Schwierigkeit, ja in manchen Fällen die Unmöglichkeit, ins Auge, ein Ergebnis zu erzielen, nach dem eine Arbeit am Selbst nicht nötig wäre. Das klingt in etwa so:

**„20-28 Punkte:** [sic!] Sie scheinen am weitesten von einem Burn-out entfernt zu sein. Das mag entweder daran liegen, dass Sie (aus welchen Gründen auch immer) zu Ihrem Beruf eine sehr große Distanz haben. Oder aber daran, dass Sie hoch motiviert sind und förmlich in Ihren Aufgaben aufgehen. Sollte letzteres der Fall sein, ist eine gewisse Vorsicht angebracht. Möglicherweise befinden Sie sich in einer Phase der Euphorie. Achten Sie – trotz der Begeisterung – auf eine gesunde Abgrenzung zu Ihrem Job und auf den nötigen Ausgleich. Andernfalls kann dieser „Höhenflug“ zum Anfangsstadium eines Burn-out werden“ (Bt, S.11).

Selbst diejenigen, die *am weitesten von einem Burn-out entfernt zu sein scheinen* – schon die Formulierung macht deutlich, dass es nicht so *ist*, sondern bloß so *scheint* – und in ihrem Beruf *aufgehen*, sind zur Vorsicht aufgerufen. Ja, selbst wünschenswerten Zuständen wie jene der *Euphorie, Begeisterung*, hohen Motivation, des Aufgehens in den Aufgaben, soll man mit *Vorsicht* begegnen. Im Falle einer *sehr großen Distanz* zum Beruf wird zwar nichts geraten, sie stellt aber, so zeigt der Diskurs, keine ernsthafte Alternative dar. Auch ein weiterer vorgeschlagener Online-Test gibt etwa bei dem am weitesten von Burnout entfernten Wert

folgende Anmerkung: „Wenn Sie eine hier nicht abgefragte Komponente mit sich tragen oder eine Warnstimme in sich haben, nehmen Sie diese trotzdem ernst“.<sup>41</sup> Auch ein gutes Ergebnis schließt nicht aus, dass etwas nicht stimmt. In anderen Tests gibt es zwar Kategorien, in denen keine Arbeit am Selbst nötig ist – z.B.: „Sie meistern Ihre Herausforderungen mit wirksamen Strategien und pflegen Ihr Leben und Ihr Umfeld. Gratulation!“ (Nt, S.113) –, diese sind in der Regel aber schwer zu erreichen.<sup>42</sup> Tendenziell, so lässt sich über alle Ratgeber hinweg feststellen, verbleiben nur wenige Räume, die nicht vom Präventivregime des Burnout-Diskurses erfasst werden. Auffällig ist, dass es den Lesern ohne einen Test, so die implizite Botschaft, nicht möglich ist, die eigene Burnout-Gefährdung einzuschätzen – ja, Verlauf und Gefährdung sind dem „Betroffenen selbst häufig gar nicht bewusst“ (Nt, S.36). Die Techniken versprechen Informationen über einen selbst, die man vorher nicht kennt, womit die Autoren ein gewisses Mehr-Wissen über den und gegenüber dem Leser proklamieren. Erst die Tests liefern „einen ersten Einblick [...], wie weit Sie von einem Burnout entfernt sind“ (FG, P.174) oder geben Auskunft, ob „Sie Burn-out-gefährdet [sind]“ (ebd., P.257). „Um einem Burn-out bereits in seinen Anfängen begegnen zu können, ist so eine Bestandaufnahmen unerlässlich“ (ebd., P.257) und für diese Bestandaufnahme genügt das eigene Wissen bzw. die eigene Erfahrung nicht; es bracht die *Bestandaufnahme* eines einschlägigen Experten oder eines Tests, der eine objektive Einschätzung der eigenen Gefährdung vorzunehmen vermag.

### 7.3.2. Sich selbst verorten – Arbeit und Gesellschaft als Burnout-Risiko

Um sich und seiner Umgebung eine Diagnose bezüglich einer potenziellen Burnout-Gefährdung stellen zu können, ist es ebenso notwendig, ‚einen Blick‘ für die Gefahren in seiner Umgebung zu entwickeln. Dass der Diskurs gesellschaftliche Bedingungen und Bedingungen der Arbeitswelt dabei prinzipiell als riskant und potenziell gesundheitsschädlich konstruiert, ist konstitutiv für die Ratgeber. Im Folgenden soll herausgearbeitet werden, in welche (gesellschaftlichen) Bedingungen sich die Subjekte im Burnout-Diskurs gestellt sehen und wie diese erkannt werden können.

---

<sup>41</sup> [www.brainjoin.com/stress-schnelltest](http://www.brainjoin.com/stress-schnelltest) (aufgerufen am 27.02.2016)

<sup>42</sup> Bei Nelting etwa liegt der optimale Bereich zwischen 0-15 Punkten. Bei einer Anzahl von 20 Fragen, bei denen eine Frage bis zu sechs Punkten bringt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, über 15 Punkte zu erlangen und in den nächsten Bereich zu fallen. In diesem gilt dann wieder: „Sie sollten auf sich achten, um einem Burnout vorzubeugen“ (Nt, S.113).

Hansch trifft den Kern vieler Aussagen, wenn er zunächst behauptet: „Hauptursache [für Burnout; D.S.] sind ungute gesellschaftliche Veränderungen“ (H, S.17). In nahezu jeder Einleitung findet sich eine kritische Kurzbeschreibung gesellschaftlicher Verhältnisse, die, wenn nicht als *Hauptursache*, so zumindest als „Voraussetzungen“ (H, S.8) für persönliches Ausbrennen geltend gemacht werden. Diese *Voraussetzungen* wirken sich hauptsächlich auf die Arbeitsbedingungen, aber auch auf Partnerschaft, die „Familiensituation“ (St, P.69) und das Leben insgesamt (vgl. H) aus. Skizziert wird in jedem Fall ein Bild der vorherrschenden Gesellschaft als Gefahr für die individuelle, psychische Gesundheit. Angeführt werden „Beschleunigung und »Verflüssigung«“ (H, S.18), „Vereinzelung und Vereinsamung [...] zunehmende Vernetzung“ (ebd., S.18), „Globalisierung“ (Nt, S.143), die Auflösung von „Grenzen und Orientierungen“ (FG, P.77, P, S.7), Zunahme von „Komplexität“ (ebd., P.127) und „Flexibilität“ (ebd., P.127), eine enorme „Leistungssteigerung sowie geringe Sicherheit“ (ebd., S.127) etc. Diese gesellschaftlichen Faktoren wirken sich wiederum auf die Arbeitswelt aus, die sich im Diskurs eindeutig als primärer, wenn auch bei weitem nicht einziger, »Risikoherd« erweist - „Klassische Ursachen eines Burnout-Syndroms liegen im Berufsleben“ (St, P.465). Diese sind „[immer] „schlankere“ betriebliche Strukturen“ (Ht, S.13), daraus entstehende „begründete Sorgen um den Arbeitsplatz“ (Ht, S.14), „Verunsicherung durch neue Formen von Arbeitsverträgen [...] Lange Arbeitszeiten und Intensivierung der Arbeit (Erhöhung der Produktivität und somit Verdichtung) [...] Erhöhte emotionale Anforderungen bei der Arbeit [...] Unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ (St, P.473) und mehr. Die Arbeit fordert „mehr Zeit, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Arbeitsvolumen, Neulernen, Zielerreichungen usw.“ (Nt, S.145). Das Motto lautet „höher, schneller, weiter“ (St, P.71), „Prozesse und Menschen [werden] stetig optimiert, nicht selten um jeden Preis und häufig bis zum bitteren Ende“ (P, S.7). *Bis zum bitteren Ende* bedeutet bis zum Burnout. Burnout als individuelle Pathologie erscheint als Folge dieser *ungenen gesellschaftlichen Veränderungen*, wobei die Gewichtung des Diskurses auf den Arbeitsbedingungen liegt.

Das eigenverantwortliche Subjekt im Burnout-Diskurs sieht sich folglich einer (Arbeits-)Welt gegenüber, in der die Bedingungen um auszubrennen nur so wuchern. Die Diagnose lautet: „der Einzelne ist mehr oder weniger in schmerzhaft Brennpunkte gestellt“ (Nt, S.148); die Merkmale der heutigen Gesellschaft und Arbeit sind, so der Tenor, „ganz konkrete Voraussetzungen für persönliches Ausgebranntsein“ (Ht, S.6); Bedingungen, in denen das Ausbrennen gleichsam jeden treffen kann: „niemand ist davor gefeit, vom Burnout erfasst zu werden“ (St, P.74). Ja, in Anbetracht der Verhältnisse gehen sogar „starke und gesunde

Menschen in die Knie“ (H, S.20). Burnout-Risiken scheinen für alle allgegenwärtig, Gesellschaft und Arbeit erscheinen als Universal-Stressor.

### 7.3.2.1. Techniken zur Diagnose von Risiken am Arbeitsplatz

Zahlreiche Fallbeispiele und im Vergleich selten auftauchende konkrete Techniken der Selbstbefragung beziehen sich nicht auf die Reflexion intraindividuelle psychologischer Risikofaktoren, sondern auf berufliche „Burn-out-Risikofaktoren“ (Nt, S.169). Erkannt werden sollen „Brandbeschleuniger am Arbeitsplatz“ (Dk, S.87). Die Techniken zielen darauf ab, die „sehr spezifischen Bedingungen“ (Dk, S.157) des eigenen (Berufs-)Lebens reflektieren zu können. Das Ziel ist klar umrissen: Die Leser sollen ihre Arbeitsbedingungen und -risiken kennen, ihrer „Unternehmenskultur auf den Zahn“ (Ht, S.53) fühlen, um darauf reagieren zu können. Anhand einer Checkliste sollen sie überprüfen, „was [es mich] kostet [...], wenn ich so weiter mache wie bisher“ (St, P.1398). Die Techniken liefern das Wissen um die Risiken am Arbeitsplatz. Häufig findet sich etwa eine „Checkliste für berufliche und gesellschaftliche Wirkfaktoren, die Burn-out begünstigen können“ (Nt, S.199), die einer Beschreibung der unterschiedlichsten Berufsbilder und deren „[s]pezielle Burn-out-Risikofaktoren“ (Nt, S.169) folgt. Eine ähnliche Funktion erfüllen die zahlreichen Fallbeispiele, die typische Burnout-Schicksale in den unterschiedlichsten Berufen schildern. Nelting beschreibt beispielsweise Berufsbild und „spezielle Burn-out-Risikofaktoren“ (Nt, S.177) für „Lehrer [...] Studierende [...] Pflegepersonal [...] Ärzte [...] Polizisten [...] Pfarrer [...] Menschen in weisungsabhängigen Berufen [...] Journalisten [...] Verantwortungsträger [...] Orchestermusiker [...] Stars in der Öffentlichkeit [...] Unternehmer und Manager“ (Nt, S.171 f.) sowie für „Rentner/Pensionäre“ (ebd., S.184) und „Arbeitslose und Menschen in Auffanggesellschaften“ (ebd., S.191). Hier wird dazu angeregt, die spezifischen, drohenden Risiken seiner Lebenslage – ob in der Arbeit oder wo anders – zu erkennen, indem die Fallbeispiele „auf Ihr Berufsfeld und Ihre Arbeitssituation“ (Dk, S.157) übertragen werden. Man soll sich fragen, wie es um die „Unterstützung des Arbeitgebers“ (Dk, S.89) steht, „Druck und Überforderung“ (Dk, S.90) vorherrscht, „Anerkennung“ und „Wertschätzung“ (ebd., S.106) gegeben ist oder „Teamkonflikte“ (S., 112) bestehen. Ziel ist es im Weiteren, sich in Eigenverantwortung gegenüber diesen Bedingungen verhalten zu können, sich an sie anzupassen, sich um bessere Bedingungen für sich zu kümmern, oder aber den Arbeitsplatz zu wechseln.

## 7.4. Sich selbst finden

Eine der wichtigsten Aufgaben und Basis für jegliche weitere Gestaltung für die Subjekte im Burnout-Diskurs ist, „das Wissen über sich selbst zu erweitern“ (K, S.36). Und nicht, wie im vorherigen Kapitel, um seine Lebenslage in Bezug auf Burnout einschätzen zu können, sondern um sein „wahres Selbst“ (P, S.46) zu finden. Angepriesen wird eine gesteigerte Reflexion der eigenen „Innenwelt“, in der die Wahrheit über sich selbst zur Entdeckung bereitliegt. Nur wer diese Wahrheit ergründet, kann, so der Tenor, einem Burnout rechtzeitig begegnen, indem er die Gestaltung seiner Zukunft an dieser Wahrheit ausrichtet.

Ein zentraler Ausgangspunkt in den Ratgebern für die auf Burnout bezogene Arbeit am Selbst ist denn auch eine postulierte Unfähigkeit, diese eigene *Innenwelt* wahrzunehmen. Prieß spricht in dem Zusammenhang von einer geringen „Selbstwahrnehmung und fehlende[m] Selbstbezug“ (P, S.62) - einer „Daueranästhesie“ (P, S.72) der Innenwelt. Wir sind gleichsam „Analphabeten unserer Selbst“ (P, S.165). Das bedeutet, Menschen im Burnout haben „den Zugang zu ihren Gefühlen »ausgeschaltet«“ (ebd., S.72) und können weder ihre „Grenzen“ (ebd., S.62) noch ihre „Bedürfnisse“ (ebd., S.62) wahrnehmen. Die Rede ist von einer „Ohnmacht“ in Bezug „auf den Umgang mit ihrer [der Menschen; D.S.] inneren Welt und den eigenen Emotionen“ (ebd., S.65). Wer keinen Zugang zu seiner inneren Wahrheit hat ist ihr ohnmächtig ausgeliefert, kann nicht mit ihr umgehen und ist Burnout-gefährdet. Die fehlende Wahrnehmung dieser *inneren Welt* wird wahlweise als „Verdrängung“ (P, S.50), „Verleugnung“ (Ky, S.58), „Selbsttäuschung“ (Nt, S.37) oder „Betriebsblindheit“ (St, P.1052) bezeichnet. Diese Begriffe verweisen alle auf ein vorhandenes Inneres, das vom Bewusstsein nicht wahrgenommen, eben *verdrängt*, *verleugnet*, ja *ausgeschaltet* wird. Den Autoren im Diskurs geht es also nicht darum, den Lesern etwas ‚Neues‘ zu verraten, sondern darum, ihnen bei der Suche nach etwas bereits Vorhandenem, ‚ihrem‘ unberührten „Ureigene[n]“ (H, S.180) zu helfen.

Die gute Nachricht: Wer den Zugang zu seinem Innen *ausschaltet*, kann diesen auch wieder einschalten; dabei bezieht sich die Suche immer auf das „wahre Selbst“ (P, S.46), das „authentische Leben“ (ebd.), die „eigene Identität“ (ebd.), „das Wesen hinter der Maske“ (Nt, S.219) oder das *Ureigene* (H). Für die Subjekte im Burnout-Diskurs ist „[n]ichts [...] wichtiger als die folgende Erkenntnis: Ich muss nach meinen ureigenen Interessen, Neigungen und als sinnhaft erlebten Engagements suchen“ (H, S.178). Es geht um die Suche nach einem Ureigenen, der unberührt von jeglichen äußeren Einflüssen existiert. Das Innere wird so ‚naturalisiert‘ und erscheint nicht als von außen auferlegt, sondern als eine von innen, im Körper vorhandene „organische Norm“ (Greco, 2012, S.279). Die *Daueranästhesie* kann, so

das Versprechen, überwunden, einem „falschen Selbst“ (P, S.62) abgeschworen werden. Die Subjekte werden zur Erkenntnis und gesteigerten Wahrnehmung ihres Innenlebens geführt, zu einer gesteigerten Wahrnehmung nicht nur dessen, was sie über ihre Grenzen hinaus leisten und ausbrennen hat lassen, sondern auch der eigenen Interessen, *Stärken* und *Bedürfnisse*, nach denen sich ihre Zukunft ausrichten soll. Prietz nennt das „Dialogfähigkeit“ (P, S.46), deren Erwerb sie zum Hauptthema ihres Ratgebers macht. *Dialogfähigkeit* bedeutet, „dass man mit der eigenen Identität vertraut ist und auf dieser Grundlage auch das eigene Handeln so ausrichtet, dass es mit der eigenen Identität im Einklang steht“ (ebd., S.46). Sich gegen Burnout zu schützen bedeutet in dieser Konstruktion, den Blick konsequent nach Innen zu richten, sein bereits vorhandenes Innenleben zu erkennen und sich auf die Suche nach seinem *wahren Selbst* zu begeben – „der Weg zurück in die Gesundheit ist immer der Weg zurück zu sich selbst“ (P, S.163). Auch seine Leistungsgrenzen zu finden bedeutet, den Blick nach innen zu richten: „Vertrauen Sie auf sich – Sie haben Ihr Maß in sich – nun gilt es, dies zu finden“ (ebd., S.164). Ein *Maß* ist im Inneren des Selbst. Hier findet das Subjekt alle Antworten, die es braucht. Im Diskurs wird Gesundheit mit der Suche nach sich selbst, also einem gesteigerten Selbstbezug verknüpft. Umgekehrt wird Burnout mit einem fehlenden Bezug zu sich und seinem *authentischen Innenleben* verkoppelt.

#### 7.4.1. Techniken der Selbstfindung

Um das *Ureigene, wahre Selbst* operationalisierbar zu machen, wird dem Leser eine Hand voll Fragen und Übungen zur Selbsterkenntnis vorgelegt. Dabei soll er seine individuellen „Neigungen, Stärken und Schwächen kennen[...]lernen“ (H, S.197) und die allgemeine Frage „Wer bin ich?“ (Bt, S.71) für sich beantworten. Die Vergangenheit spielt dabei keine Rolle; der Prozess bezieht sich auf die Reflexion und Einschätzung gegenwärtiger Bedürfnisse (K, S.24), Stärken (H, S.187), Balance (vgl., K, S.49), Ziele und Sehnsüchte (FG, P.1290), der Definition von persönlichem Erfolg („Was bedeutet für mich persönlicher Erfolg [...]?“ (ebd., P.1290)), der Gesundheit etc. Die Frage nach dem wahren Selbst wird in viele kleine Einzelfragen und konkrete Übungen zergliedert, die es dem Leser erleichtern, sie zu beantworten:

„Was will ich erreichen? [...] Warum will ich erreichen, was ich erreichen will? [...] Wovor haben ich Angst? [...] Wer bin ich? [...] Was macht mich, meinen Wert aus? [...] Welches Bild möchte ich gerne nach Außen vermitteln und warum? [...] Was treibt

mich? [...] Was frustriert mich und warum? [...] Welche Denk- und Handlungsmuster bestimmen mein Leben?“ (Bt, S.71)

Prieß etwa fragt, um noch weitere Beispiele zu nennen:

„Welche Ziele verfolge ich gerade? [...] Entsprechen meine Ziele meiner Persönlichkeit? [...] Bin ich auf dem richtigen Weg? [...] Bin ich im Moment die richtige Person am richtigen Ort? [...] Wie sieht zur Zeit mein persönliches Gleichgewicht aus? [...] Ist die Balance zwischen Alleinsein und In-Gesellschaft-Sein ausgeglichen?“ (FG, P.1283)

All diese Fragen, wie sie nahezu jeder Ratgeber auf ähnliche Weise stellt, dienen dazu, seine „Persönlichkeit“ (Nt, S.121), seinen Wert, seine „Interessen und Stärken“ (H, S.187), sein wahres Selbst kennenzulernen und forcieren einen verstärkten Selbstbezug. Zentral ist dabei, dass sich die Leser ihrer Einzigartigkeit und Besonderheit bewusst werden – „*Sie [sic!] sind einmalig. Sie [sic!] sind eine Persönlichkeit, die es kein zweites Mal gibt*“ (K, S.7). Individualität – und nicht Fügung auf eine normierte Reihe an Persönlichkeitseigenschaften – zeichnet den Diskurs aus.

Darauf aufbauend kann nun das persönliche „Herzensanliegen“ (H, S.198) formuliert und herausgefunden werden, „was ich eigentlich will“ (K, S.20). Etwas, das „Ihrem Leben Sinn und Erfüllung gibt, etwas, das Sie über Jahre oder Jahrzehnte aufbauen oder weiterentwickeln können“ (H, S.198). Man soll sich die „Grundfrage [...] stellen: *Was ist Ihnen wirklich wichtig im Leben [sic!]*?“ (K, S.21) Weiß man das, gilt es, seine Lebenssituation damit in Einklang zu bringen. Dazu muss die Situation, ebenso wie man selbst, zuerst auf ihr „Anforderungsprofil“ (Nt, S.120) befragt werden – „Was fordert Ihre spezielle Situation?“ (ebd., S.120) – um darauf die Frage der ‚Passung‘ zwischen Persönlichkeit und Situation bestimmen zu können: „Was sind passende oder unpassende Situationen für Sie?“ (Nt, S.120) Mit diesen Kenntnissen ist der Grundstein für *ein langfristig gesundes und zufriedenes Leben gelegt, welches das Ihre ist*.

## 7.5. Sich selbst gestalten

*„Unsere Psyche stellt uns die unterschiedlichsten Mittel zur Verfügung, das, was ist und was wir nicht wollen, in unserem Sinne neu zu definieren und unbequeme Realitäten neu zu erschaffen [...] die Psyche [bietet] uns eine Alternative, die das Unmögliche möglich machen soll: Sie verschafft uns eine zweite Haut und verhilft uns dazu, uns selbst neu zu erfinden“ (P, S.89).*

Im Diskurs der Ratgeber gilt es, sich mittels Selbsttechniken in Richtung zahlreicher Fluchtpunkte zu transformieren, was einer Arbeit gegen Burnout gleichkommt. Im folgenden Abschnitt sollen Wissensformationen und Techniken der Selbstführung dargestellt werden, die primär den Selbstbezug strukturieren und darauf abzielen, das Selbst umzugestalten. Dabei wird sowohl auf die Ausgangspunkte, also die Ursachen für individuelles Ausbrennen, als auch auf die in Aussicht gestellten Fluchtpunkte und die Techniken, wie diese konkret erreicht werden sollen, eingegangen.

### 7.5.1. Denken und Fühlen gestalten

#### 7.5.1.1. Gedanken gestalten – Innere Freiheit erlangen

*„Das Wie ist wichtiger als das Was“  
(H, S.81)*

Die gängige Position im Diskurs verabschiedet die der Arbeitswelt und Gesellschaft oft zugeschriebene „Enge“ (Nt, S.205) nahezu gänzlich aus der Außenwelt und verortet sie hauptsächlich im Denken der Subjekte: Sie „findet sich meist nur in unserem Denken“ (Nt, S.205), weshalb man sich seine „innere Freiheit“ (ebd., S.205) bloß „wiederholen“ (ebd., S.205) muss. Das bezieht sich nicht nur auf die Freiheit, eine bestimmte Situation zu verlassen oder sie umzugestalten, sondern - und vor allem – auf die Freiheit des Denkens; die Freiheit zu entscheiden, ‚wie‘ man über eine Situation nachdenkt und wie man sie bewertet. Wie man eine Situation bewertet, ist im Diskurs letztlich wichtiger als die Situation selbst: „Das Wie ist

wichtiger als das Was“ (H, S.81). Der in den Ratgebern propagierten Freiheitsbegriff bezieht sich also auf „innere Freiheit“ (H, S.73), „Autonomie“ (ebd., S.73) und Unabhängigkeit des Innenlebens „von den Außenumständen“ (H, S.73). Die Freiheit, die Dinge zu seinen Gunsten zu bewerten. In der wohl radikalsten Ausformung dieser inneren Freiheit, heißt es, „können Menschen ein unglaubliches Maß an Beschwerden ertragen und sich dabei sogar glücklich fühlen“ (H, S.24). „Schmerzliche Anstrengung, Not und Entbehrung, Rückschläge und Niederlagen“ (ebd., S.24) müssen gar nicht beseitigt werden. Denn, in innerer Freiheit kann jede „Krisen in eine Chance“ (H, S.19) oder „Herausforderung“ (Nt, S.210) verwandelt bzw. umgedeutet und für sich „fruchtbar“ (ebd., S.210) gemacht werden. Lassen sich die äußeren Bedingungen – z.B. in der Arbeit – nicht verändern, „kommt es auf die innere Haltung an, sozusagen auf eine innere Freude und Freiheit“ (Nt, S.240).<sup>43</sup>

Das gängige Konstrukt zu psychosozialem Stress, das von jedem Ratgeber ins Feld geführt wird, plausibilisiert die Annahme, dass nicht die Situationen an sich, sondern das Denken der Subjekte über diese Situation, „das, was *wir* [sic!] aus der Situation machen“ (P, S.13), für Stress, Burnout und jegliche andere Zustände verantwortlich zu machen ist. Denn, so die Konstruktion, war die Stressreaktion „bei unseren Affenvorfahren und in der Steinzeit“ (H, S.26) noch objektiv nachvollziehbar, da es damals „reale äußere Widrigkeiten“ (ebd., S.26) gab wie etwa „ein gefährliches Raubtier erschlagen oder vor ihm flüchten“ (ebd., S.26), so ist das heute nicht mehr der Fall; es gibt keine objektiven Gefahren mehr, die Stress auslösen könnten – „die Widerstände haben sich nach innen verlagert“ (ebd., S.27). Sie haben die Form von Glaubenssätzen angenommen und sind reine Produkte unseres Denkens. Nicht die Umwelt bestimmt über den eigenen Stress, sondern die „subjektive Bewertung spielt hierbei die entscheidende Rolle.“ (P., S.13) Die Rede ist von einem „selbsterzeugten inneren Druck“ (H, S.9), der *heute* keine Entsprechung in der Außenwelt findet.

Gesprochen wird im Diskurs auch nicht von einer allgemein geltenden Wahrheit, sondern von einer „inneren Wahrheit [...] einer subjektiven Realität“ (Nt, S.73). Das Sprechen über eine objektive Wirklichkeit und Wirkmächtigkeit der Welt verliert jegliche Bedeutung. Die Welt erscheint beliebig ausdeutbar – „wer die Welt schön findet, dem begegnet sie auch so“ (Nt, S.209). Somit erweisen sich auch die eigenen Bewertungen, gut oder schlecht, immer als wahr

---

<sup>43</sup> Die Autoren stützen sich dabei auf Erkenntnisse der Salutogenese, die „[sich] fragte, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, dass ein Mensch große Belastungen aushält, ohne Schaden zu nehmen“ (St, P. 897) und der positive Psychologie mit Forschern wie Seligman (H, S.79), Csikszentmihalyi (ebd., S.84) oder Gilbert (ebd., S.76).

– sie „stimmen immer!“ (Ky, S.209) Dem zufolge ist es auch nicht die Welt, sondern das eigene Denken, das für Stress, Burnout und letztlich die gesamte Emotionalität verantwortlich ist und auf das die Techniken zur Arbeit gegen Burnout fokussieren.

#### 7.5.1.1.1. Problematisierung von Glaubenssätzen

Als wichtigster Ansatzpunkt für die Arbeit am Selbst ergibt sich das eigene Denken, die innere Haltung. Über ihre Änderung kann, so das Versprechen, die „Kontrolle über Stressereignisse in Ihrem Leben“ (Ky, S.91), mehr noch, die Kontrolle der gesamten Gedanken- und Gefühlswelt erlangt werden. Um das eigene Denken bearbeitbar zu machen, wird es durch ein weiteres Konstrukt – Glaubenssätze – in eine einfache Struktur gebracht. Mit ihm wird das eigene Denken problematisiert, um es reflektier- und bearbeitbar zu machen. Ziel ist dabei die Herstellung innerer Freiheit. Dabei ist es die eigene Biographie, die das eigene Denken und Befinden unbewusst beherrscht, ihren Ausdruck in den Glaubenssätzen findet und als *falsches Selbst* den Gegenpol zum wahren Selbst, das es zu befreien gilt, konstituiert. Ihr muss man sich bewusst werden, um das eigene Denken selbst zu gestalten.

Ein zentrales Konstrukt der Ratgeber, mit dem dies verhandelt wird, ist jenes der Glaubenssätze. Sie werden wahlweise auch als „Muss-Vorstellungen“, „Antreiber“ (Ky, S.209; Sd, P.2752, St., S.25), „Leitsätze“ (Dk, S.80), „Blockadesätze“ (Nt, S.211), „Saboteure“ (K, S.127), „innere Realitäten“ (P, S.54), „innere Überzeugungen“ (Nt, S.204) oder eben „Glaubenssätze“ (FG, P.940) bezeichnet. Trotz begrifflicher Vielfalt verbirgt sich hinter jedem dieser Begriffe das im Großen und Ganzen gleiche Konstrukt.<sup>4445</sup> Mit ihm wird den Lesern nahe gelegt, sich mit ihren Glaubenssätzen zu beschäftigen, sie aufzuspüren und kontrollieren zu lernen. Sie werden dadurch befähigt, aktiv an der Optimierung ihrer Gedanken(- und Gefühlswelt) zu arbeiten. Die vorgebrachten, in Eigenarbeit durchführbaren Techniken sollen die Veränderung negativer Glaubenssätze bewirken und versprechen

---

<sup>44</sup> Aus diesem Grund werde ich der Einfachheit halber im Folgenden ausschließlich den Begriff ‚Glaubenssätze‘ als Synonym für die anderen Begriffe verwenden.

<sup>45</sup> Über die Ursachen dieser begrifflichen Unheildlichkeit kann nur spekuliert werden. Es ist anzunehmen, dass Autoren ihre Theorien dadurch individualisieren, sich von anderen Ratgebern abgrenzen und sich als Träger eines einzigartigen Wissens profilieren wollen (vgl. Duttweiler, 2007b).

beliebige willentliche Steuerbarkeit der eigenen Gedanken, sodass die Umwelt ihren direkten, unmittelbaren Einfluss auf die eigenen Gefühle verliert. Welche Gefühle eine Situation auslöst und letztlich, ob man an Stress und Burnout erkrankt, wird zur Sache der eigenen Wahl zwischen unterschiedlichen Glaubenssätzen und in die alleinige Verantwortung des Subjekts gestellt. Auch ein anderes Konzept, „Kohärenzsinn“ (St, P.897), weist in dieselbe Richtung; es geht um die Erlernbarkeit einer „positive[n] Grundhaltung gegenüber der Welt und dem eigenen Leben“ (St, P.897).

Glaubenssätze werden definiert als „Sätze die wir für wahr halten. Die uns im Innersten begleiten und sogar leiten“ (Ky, S.89), als „Botschaften, die unsere Realität prägen [...] so etwas wie eine Leitlinie für unser Leben“ (St, P.789). An vielen Stellen werden sie auch als „Skript“ (vgl. St, S.89) für das eigene Leben bezeichnet, das die „»Regieanweisungen« zu Ihrem derzeitigen Handeln“ (Ky, S.79) gibt. Sie entstehen „in unserer Kindheit und Jugend“ (Ky, S.209), sind „teils angeboren und teils erziehungsbedingt“ (H, S.34). Sie werden von „wichtigen Bezugspersonen, zum Beispiel von unseren Eltern, Großeltern und Geschwistern sowie von Lehrern oder anderen Bezugspersonen“ (FG, P.840) übernommen. Manche sind hilfreich, andere „belastend, einengend und blockierend“ (Ky, S.89), lösen Stress aus und sind verantwortlich für Burnout. Sie variieren je nach den „Eigenarten der Persönlichkeit“ (H, S.34) – sei es „Perfektionismus“, Narzissmus, das „Helfer-Syndrom“ (ebd., S.34) oder andere. *Belastende* Glaubenssätze „[lassen] einen Menschen heiß laufen und [führen] zur völligen Erschöpfung“ (Bd, S.62). Die Annahme, dass es belastende Glaubenssätze gibt, die Burnout verursachen, macht die Bearbeitung der eigenen Gedanken als Ansatzpunkt zur Arbeit gegen Burnout plausibel.

Der entscheidende Punkt ist, dass die Glaubenssätze „unbewusst wirken, denn wir haben sie so verinnerlicht, dass wir sie gar nicht mehr bemerken“ (St, P.796). Das führt dazu, dass die Subjekte unwissentlich einem *Skript* oder „Drehbuch“ (St, P.795) folgen, dass sie nicht selbst schreiben – sie sind gleichsam fremdbestimmt durch ihre kindlichen Erfahrungen. Solange sie unreflektiert bleiben, „[müssen] sie zwanghaft ausgelebt werden, egal ob sie der Situation angemessen sind oder nicht“ (Ht, S.119 f.). Die Menschen müssen nach ihren Glaubenssätzen handeln. Ihre zwanghafte, „unflexible“ (Nt, S.75), nicht bewusste Anwendung ist auch dafür verantwortlich, dass wir Menschen „in ernste Konflikte mit unserer Umgebung [geraten]“ (Ht, S.60). Denn sie zwingen dazu, die persönlichen (Leistungs-)Grenzen zu überschreiten und sorgen so „häufig für den Eintritt in die Burn-Down-Spirale“ (Nt, S.73). Wichtig ist die Erkenntnis: Je weniger man sich über sein Innenleben bewusst ist, desto mehr muss die Außenwelt durch die ‚Brille‘ der hemmenden, fremden Glaubenssätze wahrgenommen

werden. Was dem Subjekt fehlt, ist die Freiheit zur Wahl, so oder so zu reagieren. Stock fasst den Diskurs zusammen, wenn er meint, Burnout gefährdete Persönlichkeits-Typen „haben keine Wahlmöglichkeit und sind unflexibel auf ein automatisches unbewusstes Programm gestellt, sozusagen auf Autopilot“ (St, P.270).

Die wichtige Botschaft, die in jeder dieser Konstrukte explizit oder implizit enthalten ist: „Und so tief sitzende Programme soll man einfach verändern können? Ja!“ (St, P.819) Jeder Ratgeber macht das Versprechen, die eigenen Gedanken vollständig unter Kontrolle bringen zu können. Angeregt wird dabei nicht, sie auf ihre Herkunft oder tiefere Bedeutung hin zu befragen, sondern sie durch unterschiedliche Techniken zu „entkräften“ (Ky, S.91), „entmachten“ (Ht, S.121), zu ersetzen oder schlicht zu erkennen, dass sie „nichts [bringen]“ (Nt, S.220). Sie sollen als sinnlose oder schädliche Kraft oder Macht erkannt und überwunden werden. Allgemeiner soll man sich von der bisherigen „Lebensgeschichte“ (Nt, S.225), die „bisher [...] einschränkt oder zu einem bestimmten Leben zwingt“ (ebd., S.225) frei machen. Sind die Glaubenssätze positiv, können sie bestehen bleiben. Die Beschäftigung mit Vergangenen, der Versuch, „das wiederherzustellen, was längst gewesen ist“ (P, S.148) wird abgewertet, die eigene Vergangenheit dient nur als Ausgangspunkt für den Fokus auf das, „was *jetzt* [sic!] ist“ (P, S.148) und die „Zukunft“ (Ht, S.68). Aus der Vergangenheit sollen „Lehren“ (ebd.) gezogen werden, um „danach den Blick entschlossen in die Zukunft“ (ebd.) zu richten. Ein „Grübeln“ (H, S.22) über die Probleme sollte unterlassen werden. Das plausibilisiert die Kosten-Nutzen-Rechnung: „es kostet Sie mehr Energie [...] und bringt Ihnen deutlich weniger!“ (ebd., S.22) Glaubenssätze, so könnte man resümieren, sollen als Problem erkannt werden, um sie und die damit einhergehende Fremdbestimmung im nächsten Atemzug wieder loszuwerden. Die eigene Vergangenheit wird im Diskurs nur erwähnt, um die Konsequenzen der biographischen Prägung bewusst zu machen – im speziellen Fall Burnout. Diese Einsicht macht plausibel, dass die prägenden Glaubenssätze abgewählt und durch neue ersetzt werden müssen. Der Fokus verschiebt sich sogleich auf die Zukunft und die gegebenen Wahlmöglichkeiten des Subjekts. Die Wirkung ist responsabilisierend, denn das Subjekt allein hat nun die Wahl zwischen Glaubenssätzen zu treffen. Oder, wie Krämer ein Fallbeispiel zusammenfasst:

„Herr Krause musste im Coaching erst erkennen, wie stark diese irrealen Suche nach Ausgleich eines Mangels in der Kindheit nach Erfüllung bei ihm als Antreiber fungiert. Dies als Grundlage dafür, die Erwachsenen-Verantwortung für seine Erwachsenen-Bedürfnisse zu übernehmen und nicht länger dem unbewussten Ausgleichsversuch von lange zurückliegenden Mangelerlebnissen zu unterliegen“ (K, S.33).

Die Entscheidung, die die Subjekte zu treffen haben ist jene: Entweder sie übernehmen Verantwortung für die Erfüllung ihrer *Erwachsenen-Bedürfnisse*, oder sie bleiben der Herrschaft unbewusst wirkender *Mangelerlebnisse* in der Biographie unterworfen und anfällig für Burnout. Übernehmen sie die Verantwortung, sind sie nicht nur geschützt vor Burnout, sondern werden allgemeiner zu den Autoren ihres eigenen (Lebens-)Skripts.

Mittels des Konstrukts der Glaubenssätze wird den Subjekten angeraten, ihre eigene, habitualisierte Gedankenwelt zu problematisieren. Ihre Selbstverständlichkeit, Unreflektiertheit und Verwurzeltheit in der eigenen Biographie wird zum Ausgangspunkt der Problematisierung. Danach ist das sich im Burnout befindende Subjekt den Anforderungen seiner Außenwelt gleichsam ausgeliefert; es muss starr, zwanghaft und nur auf eine Weise, die ihm seine Biographie im wahrsten Sinne des Wortes ‚vorschreibt‘, auf seine Umwelt reagieren, kann den Anforderungen nichts anderes entgegensetzen – selbst wenn es dabei ausbrennt. Ja, das ist der springende Punkt: es ist unfähig, sich in Bezug auf seine Umwelt zu entscheiden.

Hergestellt soll nun ein intentionaler, reflexiver Zugang zu den eigenen Gedanken werden, die so zum Objekt der Selbstführung avancieren. Überwunden soll eine negative, starre Bewertung der Welt werden, die zu den Hauptursachen für Burnout gehört. Stattdessen sollen die Glaubenssätze ins Positive verändert und flexibel an unterschiedliche Anforderungen anpassbar werden. Die Subjekte erlangen die Möglichkeit, sich frei zu entscheiden, wie sie auf ihre Anforderungen reagieren.

#### 7.5.1.1.2. Techniken zur Veränderung von Glaubenssätzen

Techniken zur Überwindung negativer Glaubenssätze schlagen vor, „die Angemessenheit dieser Einstellungen zu hinterfragen“ (Ht, S.122), um ihnen „gezielt Widerspruch leisten zu können“ (Ht, S.123). Mit diesen Strategien „wird Ihre Sensibilität für diese hinderlichen Verhaltensmuster ständig zunehmen und Ihre Einwände werden allmählich Wirkung zeigen.“ (Ht, S.125) Die Ratgeber stellen Techniken bereit, die zur (Re-)Strukturierung und feien Wahl der neuen Glaubenssätze verhelfen.

Den zwanghaften und fremden Charakter der Glaubenssätze sollen die Subjekte abschütteln. Sie sollen ihnen die *Macht entziehen*. Neue, selbst gewählte, förderliche Glaubenssätze sollen ihren Platz einnehmen. Wichtig ist zunächst, dass die Glaubenssätze „entlarvt“ (Bt, S.63), also

bewusst werden, denn „nur wer seine Antreiber kennt, ist in der Lage, sich gegen sie zu stellen“ (Bt, S.63). Dazu wird den Lesern die Struktur ihres Skripts vor Augen geführt. Diese besteht aus einer überschaubaren Anzahl hinderlicher Glaubenssätze, die die Reflexion der eigenen Erfahrungen ordnet. Am häufigsten geschieht die Einteilung in fünf Stress auslösende Glaubenssätze: „Sei immer perfekt!“, „Mach immer schnell!“, „Sei in jeder Lage stark!“, „Mach es immer allen Recht!“ und „Streng dich immer an!“ Wesentlich ist, dass diese fünf, oder auch zahlreiche andere in den Ratgebern formulierte Glaubenssätze<sup>46</sup> sozial vorgegeben sind und ein „falsches Selbst“ (P, S.59) konstituieren. Formuliert sind diese immer als Imperativ, dem man gehorchen muss. Begleitet werden die Ausführungen zu den Glaubenssätzen häufig mit der Frage, ob man sich selbst darin wieder erkennt: „Kennen Sie diese und ähnliche Aussagen?“ (Ky, S.209) oder „[f]inden Sie in Ihrer Erinnerung Beispiele dafür, die auf die Wirkung solcher Einflüsse schließen lassen?“ (Ht, S.121) Die Leser sollen ihre falschen Glaubenssätze erkennen und als „Täuschung“ über sich selbst (Nt, S.74) anerkennen. Denn sie führen dazu, „dass wir Situationen falsch einschätzen, unsere eigenen Kompetenzen überschätzen oder Möglichkeiten, die uns nicht zur Verfügung stehen, als vorhanden ansehen“ (ebd., S.74).

Den negativen, hemmenden Glaubenssätzen wird von zahlreichen Autoren eine Variante positiver Glaubenssätze entgegengesetzt, die die Richtung des neuen Denkens bestimmen sollen. Dabei soll Negativität abgeschaltet und Positivität aktiviert werden. Es werden etwa „grundlegende Gesetze, die in jeder Lebensphase hilfreich und wirksam sind“ (Nt, S.220), „Erlaubnisse“ (Ky, S.91; St, P.820), „[e]in System förderlicher Lebensmaximen, angelehnt an Stoa und Buddhismus“ (H, S.122) oder „Unterstützende Glaubenssätze“ (FG, P.830) angeführt. Andere Autoren begnügen sich damit, nur Techniken anzugeben, mit denen alte Glaubenssätze überwunden werden können. Die neuen müssen selbst definiert werden. Egal, ob Vorschläge gemacht werden oder nicht, die Subjekte müssen ‚ihre‘ neuen Glaubenssätze immer selbst wählen und entscheiden, ob und wie diese zu ihrem eigenen Leben passen. Beispiele dienen bloß als „Hilfe“ (Ky, S.91). So heißt es: „[T]esten Sie Ihre eigenen Ideen für sich persönlich aus“ (K, S.125), „[v]ielleicht haben Sie Lust, sich einen eigenen auf Sie zutreffenden Satz zu formulieren“ (ebd., S.125), „Lassen Sie sich von diesen Vorschlägen

---

<sup>46</sup> Andere hinderliche Glaubenssätze sind beispielsweise: „Immer habe ich eine Gräte im Fisch!“ (Ky, S.209), „Ich muss etwas leisten, um Anerkennung zu bekommen“ (FG, P.808), „Ohne Fließ keinen Preis“, „Schuster bleib bei deinen Leisten“, „Das Leben ist hart und beschwerlich“ (FG, P.830) oder „[w]ir müssen unbedingt von einem bestimmten oder gar allen Menschen hoch geschätzt oder gar geliebt werden. Wir müssen unbedingt bestimmten Leistungsstandards genügen. Unter keinen Umständen darf diese oder jene Situation eintreten. [...] Wir selbst oder andere Menschen müssen unbedingt diese oder jene Regeln einhalten“ (H, S.28) etc.

[förderliche Lebensmaximen; D.S.] anregen, formulieren Sie die Sätze in eigenen Worten um und/oder erarbeiten Sie sich eigene Lebenshaltungen und Prinzipien“ (H, S.121). Glaubenssätze sollen „persönlich maßgeschneidert“ (K, S.91) sein. Eine individuelle Anpassung dieser Glaubenssätze an das eigene Leben muss in jedem Fall stattfinden. Für welche sich das Subjekt letztendlich entscheidet, ist ihm überlassen.

Dennoch, die vorgestellten Techniken geben zumindest die grobe Richtung vor, indem sie das Feld möglicher Glaubenssätze strukturieren, aus dem dann frei gewählt werden soll. Die angebotenen Richtungen unterscheiden sich zum Teil stark. Manche zielen auf eine ins Positive verzerrte Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und der Wirklichkeit: „Ich bin ein Glückskind“, „Mir fliegen Dinge einfach zu“, „das Leben ist einfach wunderbar und gut zu mir“, „Ich bin ein Gewinner-/Siegertyp“ (FG, P.830) usw. Sie alle vermitteln eine optimistische Einstellung gegenüber den eigenen Fähigkeiten und bezüglich der Erreichung der eigenen Ziele. Sagt man sich diese oft genug vor, so werden sie sich, so das Versprechen, bewahrheiten. Andere regen dazu an, die fünf erwähnten Glaubenssätze in „Erlaubnisse“ (St, P.836) zu transformieren: „Du bist gut genug, so wie du bist! Du darfst Fehler machen. Du brauchst dich nicht stets zu rechtfertigen.“, „Genüge dir selbst! [...] Du bist auch dann okay, wenn andere nicht mit dir zufrieden sind.“ etc. Hansch schlägt mit seinen „Lebensmaximen“ wiederum einen anderen Weg ein, indem sich mehr oder weniger seine gesamte Theorie des positiven Denkens und der Anpassung (*„Ich will Probleme immer als Übungs- und Wachstumschancen sehen [sic!]“* (H, S.122), *„Die inneren Quellen des Glücks zu entwickeln soll ganz bewusst ein wichtiger Teil meines Strebens sein [sic!]“* (ebd., S.122), *„Ich will die Dinge deshalb innerlich auf Abstand halten und mich bemühen, in einem positive-gelassenen Zustand zu verbleiben [sic!]“* (ebd., S.123), *„Die Anpassungsfähigkeit meines Körpers und meiner Psyche sind viel größer, als ich weiß“* (ebd., S.124), *„Ich will ganz bewusst versuchen, aus Krisen Chancen zu machen [sic!]“* (ebd., S.124) verdichtet. Was alle eint, ist ihre positive, optimistische Einstellung gegenüber sich selbst und allen Situationen, denen man gegenübersteht. Als tief internalisiertes *Skript*, das das Verhalten steuert, sollen sie in jeder Situation wirksam werden und eine positiv-optimistische Haltung sichern. Sie alle sind autosuggestiv. Die unkontrollierbaren, das Verhalten aus dem Unbewussten lenkenden Glaubenssätze können durch neue, selbst gewählte Glaubenssätze ‚überschrieben‘ werden, die nun erneut ins Unbewusste übergehen und von da aus wirken sollen. Diese Verinnerlichung wird möglich durch Techniken wie „laut Vorsagen“, „wiederholen“, „auf ein Blatt Papier schreiben und an eine Stelle hängen, wo Sie mehrmals am Tag vorbeikommen und den Satz sehen und wahrnehmen“ (St, P.836) etc. Man soll sich die neuen Glaubenssätze „wie Mantras innerlich vorbeten“ (H, S.120), damit sie „unmittelbar

und intuitiv [wirksam] werden“ (ebd., S.121). Um die alten restlos zu ersetzen, sollen die neuen, individualisierten Glaubenssätze also ‚prä-reflexiv‘ wirksam werden. Die Arbeit an den Glaubenssätzen erweist sich als Technik zur Steuerung der eigenen Gedanken, die auf den Erhalt einer positiven Stimmung abzielt.

#### 7.5.1.2. Positive Gefühle erzeugen

Mit der Veränderung von Glaubenssätzen geht die Kontrolle der eigenen Gefühlswelt einher. Sie ist demnach als Selbsttechnik zur Steuerung der eigenen Gedanken- und Gefühlswelt zu charakterisieren. Im Folgenden Abschnitt wird nun genauer auf die Bewertung von Emotionen und weitere Techniken ihrer Bearbeitung eingegangen.

Zunächst scheint plausibel: Wenn eine dermaßen ausgiebige Kontrollierbarkeit der eigenen Gedanken- und Gefühlswelt unterstellt wird, so wird diese auch gezielt für die Aktivierung positiver und Abwendung negativer Gefühle eingesetzt. Speziell im Fall von Burnout ist das einleuchtend, da seine Symptomatik, ähnlich jener der Depression, stark an negative Emotionen gebunden ist. Diese negativen Gefühle wie „Ärger, Wut, Neid, Eifersucht, Furcht oder Angst“ (H, S.135) sind dabei als eine Art ‚Schreckgespenst‘ konzipierte Angriffspunkte der Veränderung. Überwunden werden sollen depressive Symptome wie beispielsweise „Bitterkeit“, „verringerte emotionale Belastbarkeit“, „Neigung zum Weinen“, „Schuldgefühle“, „negative Einstellung zum Leben“, „Apathie“ bis hin zu „Selbstmordgedanken“ usw. (vgl. Ky, S.67 f.). Fluchtpunkt für die Überwindung von Burnout ist umgekehrt eine „positive Reenergetisierung“ (H, S.135). Die Bekämpfung von Burnout-Symptomen ist in dieser Hinsicht gleichzusetzen mit der Herstellung positiver Emotionen: „Die Wirkung positiver Emotionen ist jener der Stressreaktion entgegengesetzt“ (Ht, S.102). Ja, mit positiven Emotionen „[wird] die Gesundheit [...] gefördert“ (H, S.134). Und, so wie dem Stress durch die Änderung der eigenen Glaubenssätze entgegengewirkt werden kann, so kann dadurch auch die „Wirkung von positiven Emotionen erhöht“ sowie der „Einfluss negativer Emotionen“ (Ht, S.104) durch gedankliche Steuerung abgeschwächt werden. Geht es um die aktive Steuerung der eigenen positiven Gefühle, trifft Nelting den Kern der Sache, wenn er eine passive Haltung gegenüber dem eigenen Glück – „man muss zupacken, wenn das Glück vorbeikommt“ – zugunsten einer aktiven Haltung verabschiedet, die da lautet: „das Glück korrigieren/die Zukunft gestalten“ (Nt, S.41). Das Selbst soll also aktiv an seinem Glück arbeiten oder, mit Duttweiler (2007a), sein Glück ‚machen‘. Nur man selbst soll sich

als „verantwortlich für das eigene[...] Glück und Unglück“ (P, S.138) betrachten. Hansch macht dieses Streben nach positiven Emotionen sogar zur anthropologischen Tatsache: „Positive Gefühle nennen wir deshalb positiv, weil wir diese Zustände anstreben [...] wir leben, um möglichst viele positive Gefühle zu haben, wir leben, um glücklich zu sein“ (H, S.134). So wird das Streben nach positiven Gefühlen als Teil der menschlichen Natur und nicht von außen auferlegt, sondern aus dem Inneren der Leser kommend betrachtet. Deshalb sind positive Emotionen auch die zentralsten Fluchtpunkte einiger Ratgeber. Im Gegensatz dazu sind negative Gefühle tunlichst zu vermeiden: „Negative Gefühle verderben uns den Tag, durchkreuzen unser Glück“ (H, S.135) und führen in die Erschöpfung. Im Diskurs haben sie weder eine Funktion noch bringen sie eine Art von Wahrheit hervor; sie stören nur und sollen deshalb vermieden werden.

Positive Emotionen, und somit die gesamte Arbeit an den Glaubenssätzen, scheinen aber nicht nur aufgrund ihrer inhärenten Positivität erstrebenswert zu sein, sondern wegen ihrer Effekte. Die als wünschenswert gezeichneten Wirkungen positiver Emotionen werden in den Ratgebern häufig betont: „Wir sind leistungsfähig, offen und kreativ, wir lernen, wachsen und gestalten“ (H, S.134). Oder Hotter: „Unter dem Einfluss positiver Emotionen wird unser innerer Horizont erweitert, ein Win-win-Denken begünstigt, wir sind kreativer, wenn wir uns wohlfühlen, und auch genauer und fantasievoller, offen für Lernen und neue Erfahrungen und unsere Fähigkeit zu kooperieren ist verbessert“ (Ht, S.56). Ist die Stimmung positiv, hat man „mehr Lust am Arbeiten“, „mehr Erfolg“ und erbringt „noch bessere Leistungen“ (Seidl, 2012 (Sl, P.2147). Es gilt, Optimismus zu fördern, weil dieser „Problemlösekompetenz“ (Ht, S.63), „Kreativität und Flexibilität“ (ebd., S.60) fördert. Das positive „neue Denken [...] schützt und fördert [unser Potenzial]“ (Nt, S.345). Die versprochenen Effekte positiver Gefühle scheinen nahezu jegliche (gesellschaftlich) erwünschte Eigenschaft mit einzuschließen. Für welche Fähigkeiten die positive Gefühlsenergie hinein kanalisiert werden soll, bleibt also nicht offen. Es sind diese in Aussicht gestellten Wirkungen positiver Emotionen, die die Wahl der Subjekte für die Arbeit an positiven Emotionen plausibel machen. Die Arbeit an den Emotionen erscheint als hoch effiziente Strategie zur Optimierung des eigenen Selbst.

#### 7.5.1.2.1. Techniken zur Steuerung von Gefühlen – Positive Gefühle »auf Knopfdruck«

*„Mit einigen Fingertipps in schöne Erinnerungen oder eine verheißungsvolle Zukunft eintauchen – einfach genial!“ (Ht, S.45)*

Die Ratgeber stellen nun, neben der Umgestaltung der eigenen Glaubenssätze, Techniken bereit, die die vollständige bewusste Kontrolle über die eigenen Gefühle versprechen. Mit ihnen werden positive Gefühle vollständig und punktgenau produzierbar. Die in den Ratgebern vorgeschlagene Gruppe von Techniken zur Steuerung der Gefühle – zu der auch jene der Steuerung der Glaubenssätze zählt – zielt auf die Möglichkeit, positive Gefühle im Körper zu verankern, um diese jederzeit abrufen zu können. So etwa die Übung „Wohlfühl Dusche“ (Ht, S.71) oder „Moment of Excellence“ (FG, P.1222). Sie beruhen in etwa auf dem Prinzip der klassischen Konditionierung, also der erlernten Kopplung eines neutralen, körperlichen Reizes – dem *Anker* – mit einem „besonders schönen, glücklichen und erfolgreichen Augenblick in Ihrem Leben, in dem Sie sich so richtig wohl gefühlt haben, den Sie genossen haben“ (FG, P.1237). Die Technik verspricht, durch die bewusste Aktivierung des Ankers „jederzeit“ (Ht, S.71) die „Stimmung zu verbessern“ (ebd., S.71): „Wo immer Sie eine warme Gefühlsdusche brauchen, machen sie ganz diskret Ihre rituelle Berührung. Das wohlige Gefühl von Geborgenheit wird sich in Ihnen ausbreiten“ (ebd., S.73), das geht „blitzschnell [...] quasi auf Knopfdruck“ (K, S.67), wie beim Umlegen eines „Schalter[s]“ (Ht, S.44). Die positive Sichtweise lässt sich, egal was sich in der Umwelt abspielt, jederzeit „aktivieren“ (H, S.57). Wichtig, wie bei allen Techniken zur Steuerung der Gefühle, ist die Aussicht auf vollständige Kontrolle über die eigene Gefühlswelt bei gleichzeitiger ‚Entmachtung‘ der Außenwelt: „Sie [steuern] Ihr Gefühl – und nicht Ihr Gefühl Sie“ (K, S.67). Der Wirkung dieser Technik scheinen keine Grenzen gesetzt: sie katapultiert einen in den eigenen „Moment of Excellence“ –

„ein Höchstzustand, eine Situation, in der viele Ressourcen vorhanden sind und in welcher der Betroffene in hervorragender Verfassung und im Vollbesitz seiner Kräfte oder einfach nur gut drauf ist. Beispiele können Erlebnisse von Freude, Kreativität oder Energie sein oder Zustände, in denen eine Person sich kraftvoll, mutig, erfolgreich und rundum glücklich fühlt. Der vollendete Augenblick ist immer mit einem positiven Selbstwert und mit einer positiven Vorstellung über die eigene Identität verbunden. Das

Ziel ist es, im Alltag genau jene Ressourcen zur Verfügung zu haben, die unserem persönlichen vollendeten Augenblick entsprechen“ (FG, P.1208).

Das Versprechen ist also kein geringeres als die tendenziell vollständige Freisetzung des eigenen Potenzials, das *im Alltag* jederzeit aktivierbar wird. Kraemer verdeutlicht die gewinnbringende Macht dieser Techniken anhand einer Situation sportlicher Konkurrenz: „Im Wettkampf wird sie [eine Sportlerin, D.S.] 500 Meter vor dem Ziel von der Favoritin überholt. Sportler wissen, dass dies im Normalfall den Sieg kostet. Jetzt drückt sie ihren Daumen-Anker, atmet durch, startet noch mal richtig durch und gewinnt sicher“ (K, S.67).

Eine ähnliche Technik schlägt vor, sich gewissermaßen in eine gute Stimmung hineinzuhandeln. „Jeden Tag wenigstens eine gute Tat“ (Sl, P.2302) lautet die Aufforderung an die Leser, um ihre Stimmung nachhaltig zu verbessern. Soziales Verhalten wird in diesem Fall für eigennützige Zwecke, die Steigerung der positiven Gefühle, instrumentalisiert. Trägt man diese „Tat in eine Liste“ (Sl, P.2317) ein, lässt sich die gute Stimmung dann alleine durch den Blick auf diese aktivieren. Eine weitere *gute Tat* ist dann nicht mehr nötig.

Eine andere Technik zur Erzeugung positiver Gefühle schlägt vor, den Selbstwert durch gezielte Aufmerksamkeitssteuerung und Anerkennung zu steigern. „Lenken Sie ihre Aufmerksamkeit auf Ihren Erfolg. Schreiben Sie täglich Ihre Erfolge in Ihr Erfolgstagebuch. [...] Sie werden erstaunt sein, wie sich Ihr Selbstwertgefühl verändert und stabilisiert“ (FG, P.1363 f.). Dabei ist es ebenso wichtig, sich selbst zu loben, denn „Eigenlob stimmt“ (ebd., P. 1380). Ob man von anderen gelobt oder von einem selbst ist dabei egal, „[u]nser Unterbewusstsein kann das nicht unterscheiden“ (ebd., P.1380). Gezielt kann die Stimmung also auch über die Lenkung der Aufmerksamkeit auf Erfolge und das Geben von Eigenlob verbessert werden. Außerdem ist „Zuwendung, Anerkennung und Lob“ (FG, P.1380) „[unerlässlich] für das persönliche Weiterkommen und für die Karriere“ (ebd., P.1380), denn „unser Gehirn [schüttet] Dopamin, das sogenannte „Glückshormon“, aus. Dadurch wird unser Motivationssystem aktiviert und wir freuen uns über unsere Leistung. Unsere Akkus werden gefüllt, sodass wir wieder neue Energie haben“ (ebd., P.1380). Die Techniken zur Steigerung des Selbstwerts erlauben es, sich selbst durch Aufmerksamkeitssteuerung und *Selbstlob* zu Motivieren und *neue Energie* zu tanken.

Die Wirkung dieser Techniken suggeriert vollständige Machbarkeit und allzeitige Herstellbarkeit positiver Gefühle oder Zustände. Durch die Imagination schöner Erlebnisse, guter Taten etc. und deren körperliche Verankerung oder Verschriftlichung lassen sich positive Gefühle, Höchstleistungen und die Nutzung des vollen Potenzials erzielen. Jede

weitere Handlung, etwa eine gute Tat, wird dabei zum Mittel zur Steigerung der eigenen positiven Gefühle.

### 7.5.2. Zukunft gestalten

Ein weiterer Themenstrang, unter dem sich einige Techniken zur Selbstreflexion und -transformation versammeln, ist jener der Gestaltung der Zukunft, der sich im Wesentlichen mit Techniken der Zielfindung, -umsetzung und -erreicherung befasst. Denn, Burnout-gefährdeten Menschen wird - fremd gesteuert, wie sie sind - die Unfähigkeit attestiert, ihre Zukunft selbst aktiv und eigenverantwortlich zu gestalten. Um das zu lernen, soll der Blick nach innen gerichtet, das *wahre Selbst* gefunden werden. Denn nur über eine umfassende Selbstinspektion ist es möglich, seine Ziele nach den eigenen Wünschen zu gestalten.

Eine wesentliche Ursache für Burnout ist, dass die Betroffenen „unrealistisch[en] Zielen“ (Ky, S.78) hinterherjagen. Unrealistisch deswegen, weil es unüberwindbare „äußere Faktoren [gibt], die mit diesem Vorhaben kollidieren“ (Bt, S.70). Stress und Burnout „entstehen dann, wenn Sie aufgrund äußerer widriger Umstände nicht das erreichen, was Sie erreichen wollen oder erreichen müssen“ (ebd., S.70). Dabei stellen Betroffene fest, „trotz jahrelangen Bemühungen [...] noch immer vom Ziel entfernt“ (ebd., S.78) zu sein. Ursache für den dadurch entstehenden Stress liegt zum einen in der Verfolgung unrealistischer, nicht selbst gewählter Ziele; zum anderen in der Art der Planung und Umsetzung der Zielerreichung. Nun sollen die Subjekte Verantwortung für die weitere Gestaltung ihres Lebens übernehmen. Es ergeben sich zwei Ansatz- und Fluchtpunkte für die Arbeit am Selbst: Die richtige, realistische Zielwahl einerseits und die Optimierung der zur Zielerreichung aufgebrauchten Energie und Leistung andererseits. Befreien sollen sich die Leser von den über die falschen, unreflektierten Glaubenssätze vermittelten Zielen, „welche sich irgendwann als Nachahmung [...] entpuppen“ (P, S.44). Jagt man fremden „vermeintlichen Zielen“ (P, S.54) hinterher, ist das, so der Diskurs, ohnehin ein sinnloses Unterfangen, denn es ist unmöglich „irgendwo ankommen zu können“ (ebd., S.54).

Die ganze Problematik ist dabei konzipiert als eine Sache der Entscheidung: „Die Entscheidung, die eigenen Zielvorstellungen an die Realität anzupassen und seine Arbeitsweise entsprechend zu adaptieren“ (Ky, S.83) oder andernfalls die Entscheidung für „(die Burnout-Direktroute) [...], nicht mehr zu arbeiten um zu leben, sondern zu leben um zu arbeiten“ (Ky, S.83). Entweder sind die Leser bereit, ihre Ziele und den Weg dorthin

realistisch zu gestalten, oder sie entscheiden sich für die *Burnout-Direktroute* und schlittern geradewegs und selbst verschuldet in den Burnout.

#### 7.5.2.1. Zukunft strategisch planen

Dem Planen der eigenen Zukunft wird dabei ein entscheidender Stellenwert beigemessen. Das gilt sowohl für das „Auftanken“ (H, S.180), um sich „aus dem Sumpf einer mittelschweren Depression“ (ebd., S.183) zu ziehen oder für die Zielerreichung prinzipiell jeglicher „Veränderungsaufgabe“ (ebd., S.189). Insgesamt ist es das ganze Leben, das man sich „planerisch zurechtlegen“ (Ht, S.80) soll. Ja, plant man nicht, bleibt man, so die Konstruktion der Ratgeber, zwangsläufig fremd gesteuert: „Wenn Sie keinen Plan für sich haben, fein, jemand anderer hat einen für Sie!“ (Ht., S.80) In diesem Sinne ist es notwendig, die Verantwortung und Kontrolle für die eigene Zukunft zu übernehmen um sich von der Ausgeliefertheit an andere zu befreien. Denn sie ist es, die für Burnout verantwortlich ist.

In den Ratgebern werden einige Techniken angeführt, mit deren Anwendung Ziele gefunden, geplant und erreicht werden können. Sie versprechen, dass Erfolge in der Zukunft plan- und erreichbar werden, dass die „persönlichen Erfolgsaussichten wirklich gut werden und es gar nicht anders geht, als dass Sie Ihre Vorhaben umsetzen“ (K, S.48). Oder, in etwas abgeschwächter Variante: „Sie erhöhen die Erfolgsaussichten beim Erreichen Ihrer Ziele“ (St, P.1178). Angepeilt wird in jedem Fall ein „aktive[r] Umgang mit der Zielformulierung und der Zielplanung“ (K, S.127). Das wichtigste ist die geschickte Planung aller Schritte: „Der erste Schritt [...] ist, einen Plan zu entwickeln, einen Weg vor auszudenken, um das Ziel erreichen zu können. Diese Grundlage sichert, dass Sie das, was Sie wollen, auch bekommen“ (K, S.127). Techniken der Planung können als Hilfen begriffen werden, mit denen die Subjekte ihre Zukunft schon in der Gegenwart ‚in Form‘ bringen können.

Mit der Planung und Verfolgung von Zielen, so die Ratgeber, wird zugleich auch bessere Stimmung erreicht. Die Planung eines Ziels löst „einen spontanen Motivationsschub“ (Ht, S.86) aus – „Wir fühlen uns stimuliert und voller Energie“ (ebd., S.86) und kommen in „optimistische Stimmung“ (ebd., S.90). Ziele werden als Voraussetzung für viele erstrebenswerte Zustände gezeichnet: „Nur wenn Sie Ziele haben, können Sie Flow erleben und Erfolgserlebnisse genießen“ (H, S.195). Deshalb sollte man „in verschiedenen Bereichen immer ein paar »Projekte« am Laufen haben“ (ebd., S.195). Sich Ziele zu setzen erweist sich in diesem Sinn auch als effiziente Technik zur Mobilisierung positiver Emotionen.

Über verschiedene Techniken wird den Lesern ihre Zukunft als Raum frei wählbarer Möglichkeiten vorgestellt, in den sie ihre *Wünsche* und *Ziele* hineinprojizieren können. Über das Wissen über die Möglichkeit zur freien Gestaltung ihrer Ziele sollen sie begreifen, dass ihr Leben „viel mehr Möglichkeiten bereit h[ä]lt, als sie gewohnt waren zu sehen. Das gab ihnen das angenehme Gefühl, die Entwicklung ihres Lebens unter Kontrolle zu haben“ (Ht, S.90). Viele *Möglichkeiten* zu erkennen und die *Kontrolle* über die Zukunft zu haben – das ist der Kern der Sache. Zu erkennen, dass die künftige Lebenslage nicht fern von jeglicher Kontrolle steht, sondern durch eigene Entscheidungen in der Gegenwart beeinflusst werden kann. Die Leser sollen begreifen: „Ihr weiteres Leben hängt hauptsächlich davon ab, inwieweit Sie in der Gegenwart Entscheidungen treffen“ (Nt, S.207). Im Diskursstrang rundum die Zielfindung wird die Zukunft als weiter „Horizont“ (Ht, S.90) voller Möglichkeiten gezeichnet, zwischen denen man sich frei entscheiden kann. Die Ziele geben dabei die klare Linie vor – „Meine Ziele steuern mein Verhalten“ (K, S.88).

Im Folgenden soll vorgestellt werden, anhand welcher Techniken die Subjekte ihre Ziele wählen und so planen können, dass sie auch erreicht werden, ohne dabei auszubrennen.

#### 7.5.2.1.1. Techniken der Zielwahl und -planung

Über Techniken der Selbstbefragung sollen die Leser nun konkrete, realistische Ziele festlegen. Sie werden dazu angehalten, sich zu fragen, wie ihre Zukunft aussehen wird: „Fragen Sie sich ehrlich, was Sie erreichen wollen, wo Sie hin wollen, was Ihre Ziele sind“ (K, S.116). „[W]as wollen sie [...] erreichen? Welche Wünsche haben Sie? Was muss sich ändern?“ (FG, P.1166) Es sollen konkrete Ziele formuliert und in Handlungen umgesetzt werden. Zentrale, typische Fragen lauten etwa: „Was genau werden Sie ab heute anders machen? [...] Wie sieht der erste Schritt dazu aus? [...] Wen werden Sie in ihre Pläne einweihen? [...] Woran werden Sie ihren persönlichen Erfolg kennen?“ (FG, P.1297) Sie dienen dem Leser dazu, einen genauen „Plan“ (vgl., H) für das weitere Vorgehen zu entwerfen. Die Zielerreichung erscheint so einzig von den eigenen Planungsanstrengungen abhängig.

Eine Reihe von Techniken beschäftigt sich mit der Wahl von Zielen. Die Wahl der Ziele bleibt dabei der *Kreativität* der Individuen überlassen: Vorausgesetzt ist ein „Wissen um die Probleme, Kreativität im Finden von neuen Zielen und Wegen aber auch Mut und sicher mehr Risikobereitschaft, diese dann auch zu gehen“ (FG, P.1587). Da sich Burnout aus der Verfolgung unrealistischer Ziele entwickelt, gibt es eine Einschränkung für die Zielwahl:

Bevor man ein konkretes Ziel wählt, muss geprüft werden, ob es „realistisch“ (K, S.128), also im Bezug auf die äußere Welt „machbar“ (ebd., S.20) ist. „Dieser Einschränkung müssen wir uns stellen. Nicht alles, was wir wirklich wollen und was uns je nach Betrachtung auch zusteht, ist realisierbar“ (ebd., S.22). Realistisch wird ein Ziel, wenn die „Zielerreichung nur von sich [den Lesern, D.S.] selbst abhängig“ (Bt, S.127) ist. Ziele, die von außen abhängig sind, sollen nicht gewählt werden. Zudem geht es um die richtige Formulierung von Zielen: „Ziele müssen positiv formuliert sein!“ (St, P.1179)

Welches Ziel man konkret wählen soll, können und wollen die Autoren nicht beantworten, denn in der Konstruktion der Ratgeber kommt es hauptsächlich darauf an, dass die Ziele individuell gewählt und selbst gestaltet werden – „je individueller [...], desto besser“ (Ky, S.75). Die Ziele, die innerhalb des vorgestellten Rahmens gefunden werden sollen, bleiben denn auch allgemein und bedürfen der individuellen Ausgestaltung. Dennoch bringen die meisten das Feld möglicher Ziele in eine bestimmte Form und machen damit manche Entscheidungen wahrscheinlicher als andere. Die Ratgeber geben dabei einen gewissen Rahmen erstrebenswerter Ziele vor: der persönliche „Wunschzustand“ (K, S.17), „Lebenstraum“ (Ht, S.90), „Balance“ (ebd., S.48; FG, P.1178), „Entspannung und Ruhe“ (St, P.1216), „Gelassenheit und Zufriedenheit“ (Ht, S.81), Meiden von Energieräubern und Ausbau von Energiegebern (vgl. FG, P.355), Leistungsfähigkeit, Erfolg, Gesundheit und Glück und vieles mehr. Die Ratgeber legen der Entscheidung eine Kosten-Nutzen-Rechnung zugrunde. Die Frage dreht sich darum, „wie viel Zufriedenheit [...] wahrscheinlich abfallen [würde], wenn man in eine Aktivität investierte?“ (Ht, S.81), oder, wie groß der „Return-on-Happiness“ (ROH)“ (ebd., S.81) eines Ziels ist.<sup>47</sup> Unter Berufung auf die „moderne Glücksforschung“ (vgl. H, S.71) stellen die Ratgeber „zuverlässige Daten“ (Ht, S.81) vor, anhand derer der ROH, oder auf ein soziales Gefüge erweitert, das „Bruttosozialglück“ (H, S.72) ermittelt werden kann. Diese Technik verspricht, anhand einiger *zuverlässiger Daten* schon in der Gegenwart den emotionalen ‚Wert‘ eines Ziels zu kalkulieren, um auf dieser Basis eine rationale Entscheidung treffen zu können. Für Ratgeber, die sich auf positive Psychologie oder „Glücksforschung“ berufen, ist das Kriterium der Zielwahl also das erwartete Glück, oder der ‚emotionale Ertrag‘, den ein Ziel abwirft. Bereitgestellt werden Daten, anhand derer dieser Ertrag schon in der Gegenwart berechnet werden kann. So definieren die Ratgeber Ziele, die von der Außenwelt abhängig sind, als ‚per se‘ nicht Glück bringend – „sie

---

<sup>47</sup> Solche Ratschläge geben vor Allem Ratgeber mit einem Schwerpunkt auf positiver Psychologie.

haben nur wenig dauerhaften Einfluss auf die Lebenszufriedenheit“ (Ht, S.82).<sup>48</sup> So bringt etwa „materielle[r] Reichtum nur [wenig] Glücksgewinn“ (H, S.72). Ja, allen gekauften Dingen wird eine „geringe Haltbarkeit der Freude“ (Ht, S.84) unterstellt. Eingebrachte Energien wären also falsch investiert. Eher soll man sich der Erreichung „innere[r] Ziele“ (H, S.195) widmen, „Zeit und Energie in [...] Selbstentwicklung [...] investieren und dies nicht als Mittel zu irgendeinem Zweck zu sehen (effizienter und erfolgreicher zu sein in der Erfüllung äußerer Leistungskriterien)“ (ebd., S.195 f.) Man soll Ziele ›für sich‹ haben, diese nicht nach äußeren Kriterien richten. Ein passendes Ziel wäre etwa, sich um die Produktion von „Flow-Erfahrungen“ (Ht, S.83) zu bemühen. Grundmaxime diesen Denkens ist: „Das Wie ist wichtiger als das Was“ (H, S. 124), weshalb Ziele eher auf ‚gedankliche Bearbeitung und Umbewertung‘ der Welt abzielen, auf die Gewinnung einer ins Positive gewandten Weltsicht, als darauf, etwas in der Welt selbst zu verändern.

Die Struktur der Ziel-Richtung, die oft in einer beispielhaften Nennung von erstrebenswerten Zuständen auftritt, nimmt in anderen Ratgebern andere Formen an. Kraemer nennt etwa als Beispiele „wieder richtig gut schlafen, Ihre Kopfschmerzen loswerden, 20 Kilo abnehmen, in einer Partnerschaft glücklich sein, Ihren heimlichen Berufswunsch erfolgreich umsetzen, einen Wettkampf gewinnen, die nächste Stufe der Karriereleiter erklimmen“ (K, S.114). Er lässt die Wahl der Ziele tendenziell für alles offen – sei es der *Wettkampf* am Markt („Ich werden Direktor in einer Bank“ (K, S.128) oder gesundheitliche Belange wie *gut schlafen* oder Befreiung von anderen Symptomen.

Stock wiederum schlägt vor, in einer „Situationsanalyse [...] Energienehmer und „Energiegeber“ aufzuspüren (ebd., P.1099) und diese einer „Priorisierung“ (ebd., P.1151) zu unterziehen, die dann als Grundlage und Struktur der weiteren Zielwahl fungieren. Hotter legt nahe, eine „persönliche Bilanz“ (Ht, S.77) zu erstellen, in der die eigene Zufriedenheit in neun „Lebensbereiche[n]“ (ebd., S.78) überprüft werden soll. Diese Bewertung dient dann wiederum als Ausgangspunkt für die Formulierung von Zielen. Diese Techniken dienen dazu, die Realisierbarkeit und Wichtigkeit der bislang verfolgten Ziele zu hinterfragen, sie in eine Ordnung zu bringen, sie zu hierarchisieren und das weitere Vorgehen zu rational zu planen, damit die Erreichung der Ziele maximal wahrscheinlich wird.

Eine ziellose Haltung gegenüber dem Alltag und der Zukunft wird konsequent abgewertet und explizit aus dem Rahmen möglicher Ziele ausgeschlossen. Eine Haltung wie: „Man hatte eben

---

<sup>48</sup> Plausibilisiert wird das etwa bei Hansch durch den Effekt der „Gewöhnung“ (H), nachdem jeder Reiz von außen früher oder später zur Gewohnheit wird und sein Glück spendendes Potenzial verliert.

den Beruf, und dann wollte man noch für Familie und Freunde da sein“ (Ht, S.80) wird als nicht ausreichend dargestellt. In abwertendem Gestus wird postuliert: „Wer keine eigene Motivation hat, wer gelernt hat, sich durchs Leben zu lavieren, wem Arbeit nach Vorschrift tatsächlich ausreicht, wer innerlich gekündigt hat, wer nichts mehr vorhat“ (Nt, S.27), der ist zwar weniger Burnout gefährdet, verspielt aber gleichzeitig seine Chance auf Glück, Erfüllung und andere als erstrebenswert dargestellte Fluchtpunkte. Man könnte sagen, keinem Ziel zu folgen, sich nicht zu entwickeln, ist das einzige, das im Diskurs nicht als Ziel in Frage kommt.

Um seine Ziele zu erreichen, muss ein Plan entwickelt werden. Dazu werden dem Leser ein Bündel an Techniken und Verfahrensanleitungen in die Hand gegeben. Das wichtigste Ziel der Planung ist, „die Kontrolle zu behalten“ (Ht, S.92). Dazu werden Techniken zur Priorisierung, „zum Sortieren Ihrer Aufgaben“ (Ht, S.92) vorgestellt. Dabei sollen die Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit klassifiziert und in ein Schema eingeordnet werden. Beantwortet werden Fragen wie: „Was ist wirklich dringend? Was wichtig und für wen?“ (Ht, S.92) Ergebnis dieses Unterfangens ist, Platz für seine Ziele, seine „Entwicklung, Regeneration, Planung und Vorsorge“ (Ht, S.93) zu schaffen und die Erledigung anderer, weniger wichtiger Aufgaben effizienter zu gestalten. Dieser Platz ist zudem wichtig „für unseren nachhaltigen Erfolg“ (Ht, S.95) und wird von Burnout-Betroffenen meist vernachlässigt. Häufig wird auch geraten, eine Unterteilung in „große Ziele“ und „kleine Ziele“ (K, S.127) vorzunehmen und den „Zeitpunkt“ (ebd., S.127) der Zielerreichung festzulegen. Um seine Ziele zu erreichen, ist außerdem essenziell: die Planung in kleinen Schritten – „Planen Sie kleine Schritte. Große können zu anstrengend werden und dazu führen, dass wir die Lust verlieren“ (Ht, S.97) –, die Frage nach den „Ressourcen“, über die „Sie bereits [verfügen] und welche [...] noch [fehlen]“ (St, P.1211) ist ebenso notwendig, um sich bei Bedarf weitere *Kompetenzen*, die zur Zielerreichung notwendig sind, anzueignen. Auch das Scheitern an einem Ziel soll geplant sein. Geraten wird: „Planen Sie bei allen Veränderungen auch Rückschläge mit ein, die gehören dazu“ (FG, P.333). Hansch etwa postuliert in diesem Sinne, dass es ungünstig wäre, sich zu stark von seinen Zielen abhängig zu machen, denn es könnten, so die Logik, negative Emotionen ausgelöst werden. Deshalb schlägt er eine lockere Bindung an die Ziele vor, man soll „rechtzeitig loslassen können“ (H, S.111) und, sollte man ein Ziel tatsächlich nicht erreichen, „gelassen auf ein weniger gewünschtes Szenario umzuschalten“ (ebd., S.111). Angepriesen wird eine distanzierte, flexible Haltung zu den Zielen, um, quasi präventiv, einer potenziellen Enttäuschung entgegenzuwirken. Ja, das Scheitern an den eigenen Zielen wird tendenziell als gänzlich

positive Erfahrung konstruiert, die wichtige Erkenntnisse für das weitere Leben einbringen kann. Diese Haltung gegenüber dem Scheitern verdichtet sich in dem Ausspruch: Aus der *Krise* eine *Chance* machen (vgl., H).

### 7.5.2.2. Techniken zur Imagination

Eine weitere Technik zur Planung der Zukunft lässt sich unter dem Begriff der *Imagination* oder „Visualisierung“ (K, S.127) fassen. Hier geht es darum, „einen Weg vor auszudenken“ (K, S.127). Diese Techniken zielen darauf ab, sich den Zustand der Zielerreichung so genau als möglich vorzustellen:

„Wenn Sie ihr Ziel konkret, realistisch und zeitlich klar umrissen haben, visualisieren Sie die Zielerreichung. Malen Sie sich vor Ihrem inneren Auge aus: „Woran erkennen Sie Ihre Zielerreichung? Wie fühlt es sich für Sie an, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben? Was wird dadurch anders sein?“ (K, S.129)

Zusätzlich zur rationalen Planung und Organisation der Zielerreichung sollen die Subjekte das Ziel *visualisieren*, es sich im Detail ausmalen. Je genauer diese „Imagination“ (K) geschieht, desto wahrscheinlicher wird es, den Zustand zu erreichen.<sup>49</sup> Da man, so der Diskurs, unter Stress und Burnout seinem eigenen „Verstand immer weniger vertrauen“ (K, S.53) kann, soll dieser mittels *Imagination* unter die eigene, vollständige Kontrolle gebracht werden. Denn, die Techniken gestatten den Zugriff auf das vormals „unwillkürliche[...] System[...]“ (ebd., S.50) des Gehirns, also auf Bereiche, die einer bewussten Kontrolle zuvor nicht zugänglich waren und richten sämtliche „neuronalen Verknüpfungen“ (ebd., S.130) auf das gewählte Ziel hin aus.<sup>50</sup> Dazu schickt Kraemer seine Leser auf „Gedankenreise“ (K, S.16), in der sie vergangene „Lebenssituationen, in denen sie sich so wohl gefühlt haben“ (K, S.16) imaginieren sollen, d.h., sich jede Einzelheit in Gedanken vorzustellen (Ort, Geruch, Zeit etc.)

---

<sup>49</sup> Exemplarisch beziehe ich mich hier auf die Methode *Neuroimagination* von Kraemer. Ähnliche Techniken finden sich auch in anderen Ratgebern.

<sup>50</sup> Damit korrespondieren auch zahlreiche Aussagen über das menschliche Gehirn, auf das gestalt- oder programmierbar eingewirkt werden kann, wobei dieser Kontrolle kein ‚noch so kleines Neuron‘ entgegen soll. So wie von der vollkommenen Steuerbarkeit der Glaubenssätze gesprochen wird, verweist auch die Rede vom „kreativen Gebrauch Ihres Gehirns“ (Nt, S.272) auf die bewusste und totale Kontrollierbarkeit des Gehirns, also psychischer Funktionen.

um darauf aufbauend eine so genannte „Neuroimaginative Zielvorwegnahme“ (K, S.129) durchzuführen. Dazu sollen sich die Subjekte durch verschiedene Übungen in einen „»abgesenkten« Körperzustand“ (ebd., S.129) versetzen und aus diesem heraus überprüfen, „ob sich das Ziel tatsächlich gut anfühlt“ (ebd., S.129). Danach wird das Ergebnis „verankert“ (ebd., S.130). Die Zielerreichung wird, so das Versprechen, mit den *neuronalen Verknüpfungen* verbunden und „Sie werden sich wundern, wie kreativ und aktiv Sie sein können, um Ihre gewünschten Ergebnisse zu bekommen“ (K, S.131). Man ist, könnte man sagen, neuronal auf sein Ziel programmiert. Ja, wendet man die Methode „Neuroimagination“ an, kann man sein Ziel fast nicht mehr nicht erreichen: „Achtung, ich wiederhole es gerne: Überlegen Sie sich gut, was sie sich neuroimaginativ wünschen: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sie das, was Sie sich wünsche, auch wirklich erreichen“ (K, S.130). Denn, erwartet man etwas Positives, so wird das auch in Erfüllung gehen – „so, wie wir die Zukunft erwarten, so wird sie auch“ (K, S.114). Dasselbe gilt auch für negative Erwartungen. Somit liegt die gesamte Gestaltung der Zukunft an einem selbst und der getroffenen Wahl. Es eröffnet sich die „unglaubliche Möglichkeit, die Zukunft nach unseren Wünschen zu gestalten“ (ebd., S.114).

#### 7.5.2.3. Techniken der Distanzierung

*„Sich selbst und das eigene Tun immer wieder einmal zu hinterfragen, mal eine Auszeit zu nehmen, um über sich nachzudenken, das ist eine sinnvolle Zeitinvestition“ (Ky, S.75)*

Um seine Ziele und Zukunft planen zu können sollen die Leser Distanz zu ihrem alltäglichen Erleben einnehmen; ihnen wird geraten, „immer wieder mal innezuhalten, um über die wichtigen Dinge im Leben nachzudenken“ (FG, P.1298). Hier geht es nicht bzw. nicht primär darum, sich zu entspannen oder zu erholen, sondern darum, sich Gedanken über sich und die Ausrichtung seines Lebens zu machen. Ihr Gegenteil, die Unfähigkeit, auf Distanz zu seinem eigenen Leben zu gehen, wird umgekehrt als ein Charakteristikum von Burnout und Stress angeführt: „Genau diese Qualität geht uns in Überforderungssituationen oft verloren – das Augenmaß, die ausreichende Distanz, um zu überblicken was wir tun“ (Ky, S.88). Menschen mit Stress und Burnout „bekommen einen Tunnelblick“ (H, S.29), die Wahrnehmung zentriert sich auf das – nicht lösbare - Problem und beginnt sich solange „einzuschränken“ (Nt, S.36),

bis wir eben nicht mehr *überblicken, was wir tun*. Burnout-gefährdete Menschen haben gleichsam „Scheuklappen auf“ (St, P.1053), diagnostiziert wird ihnen „Betriebsblindheit“ (St, P.1053) gegenüber sich selbst. Allgemeiner, nicht nur in Bezug auf Burnout ist „Distanzierung“ (St, P.1065) wichtig, „um sich aus einer Gewohnheit zu befreien“ (ebd., P.1065). Man soll „die Welt nicht durch die gewohnten Begriffsschablonen betrachten, nicht in den Alltagsroutinen erstarren“ (H, S.200), stattdessen ständig in Bewegung bleiben. Dazu wird den Lesern geraten, die „Vogelperspektive“ (St, P.1053) einzunehmen, „auf den inneren Feldherrenhügel zu springen“ (H, S.199) oder den „Beobachterposten“ (Nt, S.230) einzunehmen. Ob Distanzierung ein Ortswechsel oder bloß gedanklicher Perspektivenwechsel ist, variiert. Was zählt, ist, dem alltäglichen, nicht reflektierten Lauf des Lebens zu entkommen – denn erst aus einer Distanz zu sich selbst kann man erkennen, dass man nicht Opfer der Umstände ist, sondern die Möglichkeit besitzt, Herr über die Umstände zu werden; das impliziert, dass ‚nur‘ aus der Distanz zur Welt eine Planung und Umdeutung des Lebens bzw. der Zukunft vollzogen werden kann. Die vorgeschlagene Regelmäßigkeit, mit der diese Perspektive eingenommen und diese „Refokussierungen“ (H, S.199) vollzogen werden soll, variiert ebenso von „ausreichend oft am Tag“ (H, S.199), dem täglichen „Morgendlichen“ und „Abendlichen Termin mit sich selbst“ (H, S.200, vgl. Nt, S.231) bis zu einem „Jour fixe mit sich selbst – z.B. einmal pro Quartal“ (FG, P.1283). Prinzipiell aber geht es darum, „dass Selbstreflexion und nach außen gewandtes Handeln in einem produktiven Gleichgewicht sind“ (H, S.194).

Der „[m]orgendliche Termin mit sich selbst“ (H, S.200) dient einerseits dem Erwerb einer „heiter-gelassenen Grundstimmung“ (ebd., S.200) sowie dem „Planen“ (ebd., S.200), um täglich „klar zu entscheiden, was Sie tun wollen“ (ebd., S.201), „was Sie sich für diese Woche vornehmen (Nt, S.231). Genauso soll an solchen Terminen, etwa einem abendlichen „Termin mit sich selbst“ (ebd., S.201) eine Tagesbilanz erstellt werden, um zu reflektieren ob man den „Aufgaben und Zielen gerecht werden“ (ebd., S.201) konnte und um auftauchende Fehler in Zukunft vermeiden zu können. Ein persönlicher „Jour fixe“ (FG, P.1283) oder das „Wegfahren“ (St) dienen dazu, sich etliche Fragen über den Verlauf seines Lebens, seine Ziele, Ängste, Sehnsüchte, Balance, Prioritäten, sein Zeitmanagement etc. zu stellen, kurz, eine umfassende „Bestandaufnahme zu machen“ (St, P.1090).

Die Techniken schaffen gezielt Zeiten und Räume, in denen das Leben planerisch gestaltet und auf diese Planung hin evaluiert werden kann. Sie spalten das Selbst gewissermaßen in zwei Teile: einen Beobachter oder Planer, dessen Objekt der Planung der ausführende Teil dieses Selbst ist. Eine planende und kontrollierende bzw. evaluierende Instanz, derer

gegenüber das ›ausführende‹ Selbst Genüge tun und Rechnung ablegen soll. Das Selbst soll sich selbst ständig im Auge behalten und „Effekt dieser Maßnahmen“ (Duttweiler, 2007b, S.156) werden. „[K]onsequente Planung und kontinuierliches Controlling“ (Bröckling, 2013b, S.280) ist eine der klassischen Methode des Projektmanagements, mit denen nicht nur Individuen, sondern auch Teams in Unternehmen ihre Effizienz steigern sollen. Aus der *Vogelperspektive* soll es dem Selbst gelingen, die Flugbahn seines projektförmigen Lebens immer wieder neu zu adjustieren (ebd.).

### 7.5.3. Leistung

Leistung ist ein weiterer Ausgangs- aber auch Fluchtpunkt im Burnout-Diskurs. Er gibt zugleich eine Erklärung, warum Menschen durch übermäßige Leistung ausbrennen und wie sie es schaffen können, nachhaltiger oder sogar effizienter zu leisten. Übermäßige Leistung gilt im Diskurs als ›die‹ Ursache für Burnout, weshalb ihrer Gestaltung und Optimierung (und nicht bloße Reduktion) eine hervorragende Stellung zukommt: So macht etwa Hansch in einem allgemeinen, graphisch aufbereiteten Modell<sup>51</sup> seiner Theorie der „existenziellen Gelassenheit“ (H, S.111) eine „große Verhaltensleistung“ (H, S.49) zum ‚Output‘ einer Reihe von Techniken wie „Muße“, „Auftanken“ und „Flow“ (ebd., S.49) und einem erstrebenswerten Zustand, den er „Selbst“ (ebd., S.49) nennt. Demgegenüber steht der zu vermeidende Zustand „Ich“ (H, S.48), dessen Output, geprägt von „Stress, Angst, Burnout“ (H, S.49), bloß eine „kleine Verhaltensleistung“ (ebd., S.49) ist. Die Graphik lässt *Verhaltensleistung* als ‚das‘ übergeordnete Ziel des Ratgebers erscheinen. Auch Priß stellt in einer Zusammenschau ihr gesamtes Programm unter den Titel „[z]wölf Richtlinien für die Aufrechterhaltung Ihrer Leistungsfähigkeit“ (P, S.175). Der Erhalt und die Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit erweist sich als prominenter Fluchtpunkt der Selbstgestaltung bzw. -optimierung.

Zum zentralen Ausgangspunkt der Arbeit am Selbst wird im Diskurs der Ratgeber eine übermäßige Leistungsbereitschaft zu Beginn eines jeden Burnout-Prozesses diagnostiziert. Zu beobachten sei stets ein „[v]ermehrtes Engagement für Ziele“ (Ky, S.66) und die Verrichtung von Aufgaben mit meist „umfangreicher persönlicher Investition [...] und erlebter Freude und

---

<sup>51</sup> Siehe Abbildungsverzeichnis

Erfüllung“ (Nt, S.36). Problematisch wird es im weiteren Verlauf, wenn ein Ziel aufgrund äußerer Widrigkeiten nicht erreicht werden kann, aber aufgrund zu hoher Ansprüche trotzdem weiter verfolgt wird. Die Situation scheint dem Betroffenen dann als unlösbar (Nt, S.36): „Der Betroffene sieht sich dem Geschehen ohne irgendeine Kontrollmöglichkeit ohnmächtig ausgeliefert, und in dieser Verzweiflung stellt sich praktisch der Betrieb ein“ (Nt, S.37). Er gerät unter Dauerstress und entwickelt einen „stressbedingten Tunnelblick“ (H, S.45), der „[j]edes Auf-Abstand-Gehen, jeden Sprung auf den inneren Feldherrenhügel, jede Suche nach neuen Lösungen“ (ebd.) verunmöglicht. Obwohl er sein Ziel nicht erreichen kann, „will er das Vorhaben nicht beenden, um sich nicht dumm oder hilflos zu fühlen [...]“ (Ky). „[A]us Kompensationsgründen [wird] immer weiter aktiviert“ (FG, P.493), wodurch man sich durch *übermäßige Leistung* erschöpft, bis am Ende „der totale Zusammenbruch auf körperlicher und psychischer Ebene, die komplette Erschöpfung sämtlicher Ressourcen“ (Ky, S.71) steht. Hotter spricht von „rücksichtsloser Selbstausschöpfung“ (ebd., S.27). Burnout bedeutet, so lässt sich der Diskursstrang zusammenfassen, übermäßiges Leisten bei gleichzeitigem *Kontrollverlust* in Bezug auf die eigenen Handlungen; denn, wie erläutert, Burnout bedeutet, sein *Innenleben* zu vernachlässigen.

Um diese theoretische Basis und die daran anknüpfende Frage nach der „Aufrechterhaltung Ihrer Leistungsfähigkeit“ (P, S.176) firmieren sich die zahlreichen Techniken zur Selbstführung – etwa zur Steigerung positiver Gefühle, die Übernahme von Eigenverantwortung, die Planung von Zielen. Denn sie eröffnet vielerlei Fluchtpunkte zur Arbeit am Selbst: Wie soll man sich in Bezug auf seine Leistungsfähigkeit verhalten? Wie können *Kontrollmöglichkeiten* über das *Geschehen* erlangt werden? Wie können Ziel realistisch gewählt und verfolgt werden? Wie wird ein *Auf-Abstand-Gehen* ermöglicht? Wie kann Dauerstress unterbrochen und aufgetankt werden? Es geht darum, welches Verhältnis das Subjekt im Burnout-Diskurs zu sich und seiner Umwelt ausbilden soll, um seine Energie effizient und für die richtigen Dinge einzusetzen.

#### 7.5.3.1. Optimal Leisten – gesund bleiben

„Vielleicht haben Sie schon einmal die Geschichte von dem Waldwanderer gehört, der einem armen, schwitzenden Holzfäller begegnet. Viele Bäume hat der schon gefällt, aber jetzt ist seine Säge offensichtlich

*stumpf. Er rackert sich zu Tode und kommt gar nicht mehr voran. »Entschuldigung – sagen Sie einmal, warum schärfen Sie Ihre Säge nicht?« fragt der Wanderer. »Dazu hab ich keine Zeit«, keucht der Holzfäller mit letzten Kräften. »Ich muss heute noch unbedingt zehn Bäume fällen“ (H, S.45).*

Der Diskurs postuliert, dass sich die im Burnout Befindenden „[...] über ihre Ressourcen hinaus“ (ebd., S.29) investieren. Sie erkennen nicht, dass „[i]mmer mehr Aktivierung [...] nicht noch mehr Leistung [bringt]!“ (FG, P.493) Das ist der springende Punkt: eine übermäßige Steigerung der eigenen Leistung macht es nicht besser, ja die Leistungserbringung wird dabei nur „immer starrer, energiezehrender und ineffektiver“ (ebd., S.45). Was die *Selbstaussbeuter* zunächst erkennen sollen, sind ihre eigenen Leistungsgrenzen: „unsere Leistungsfähigkeit ist endlich“ (Ky, S.205). Alle Ratgeber wenden sich – in gesellschaftskritischer Manier – gegen „Grenzenlosigkeit und Maßlosigkeit“ (P, S.85), speziell im Bereich der Arbeit. Doch obwohl es nun darum geht, die eigenen Grenzen der Leistungsfähigkeit zu wahren, müssen, so das Versprechen des Diskurses, keine Abstriche bezüglich der Effizienz der Leistung gemacht werden: „Sie verlieren keineswegs Ihre Leistungsfähigkeit. Es braucht nur ein wenig Sammlung und ein Überdenken, wie Sie Ihre Ziele energieschonender erreichen können“ (Ky, S.77). Für Kypta bedeutet das, „das wilde Engagement und die Entschlossenheit, das Beste zu geben“ müssen bloß „in geordneter und realistischer Weise wieder“ (Ky, S.74) einsetzbar gemacht werden. In der Erkenntnis der eigenen Leistungsgrenzen steckt das paradoxe Versprechen, ebendiese Grenzen dadurch zu erweitern.

Um zu plausibilisieren, dass bei hoher Aktivität und Stress nicht effizient geleistet werden kann, wird häufig das so genannte „*Yerkes-Dodson-Gesetz* [sic!]“ (St., P.159, vgl. auch FG, Ht) angeführt. Dieses besagt, dass ein zu hohes „Erregungsniveau/Anspannung/Aktivierung“ (ebd., P.159), welches den Burnout-Gefährdeten diagnostiziert wird, die „Effektivität/Produktivität“ nicht weiter steigert. Im Gegenteil, „die Leistung [sinkt] dann wieder ab“ (ebd., P.159). Dasselbe gilt in die andere Richtung für ein niedriges Erregungsniveau, dem ebenso eine Diagnose, „Boreout“ (St, P.162) zugeordnet ist. Das Gesetz liefert zugleich auch das Wissen über den Zustand optimaler Leistungsfähigkeit, der gleichzeitig Gesundheit bedeutet: Das Optimum an *Effektivität* und *Produktivität*, ja der Zustand, in dem „mentale Höchstleistungen“ (Ht, S.47) erbracht werden können, sowie die

sichtlich einzige Chance, nicht auszubrennen, findet sich in der Mitte, bei einem *Erregungsniveau*, das weder zu hoch noch zu niedrig ist. Das bedeutet: Wer wenig leistet, hat „Boreout“, wer viel leistet, „Burnout“ – beides verursacht, so der Diskurs, Krankheit. Wer *effektiv* und *produktiv* ist, ist gesund. Der Diskurs schafft somit eine direkte Verknüpfung zwischen effizienter Leistung und Gesundheit. Wer seine Leistung steigert, steigert gleichzeitig seine Gesundheit und umgekehrt. Sollten die Leser ihre Leistungsgrenzen gemäß des Diskurses wahren, wird versprochen: „Ihre Leistung bleibt die Gleiche und Sie fühlen sich super“ (FG, P.1315). Immer wieder wird hier das Versprechen gemacht, durch geschickte Planung „bei einem geringeren Einsatz die gleiche Leistung zu bringen“ (FG, P.1324), denn, „[s]o schaffen Sie viel mehr [...] und sind am Abend frisch und erholt wie nach einem »freien Tag«“ (H, S.201).

Der Wille bzw. die Motivation zu leisten wird im Diskurs als positiver Wert konstruiert. Was am Burnout-Phänomen so „[t]ragisch“ (Bt, S.15) ist, ist, dass gerade die Leistungsstarken ausbrennen – denn sie haben „für etwas „Feuer gefangen“, haben für eine Sache „gebrannt“. Sie waren motiviert, haben sich investiert, wollten etwas erreichen!“ (Bt, S.15) Sie waren diejenigen, die „engagiert und motiviert an die Arbeit“ (ebd., S.29) gegangen sind. Mit *Engagement* und *Motivation an die Arbeit* gehen; sich *investieren* und etwas *erreichen* wollen; das sind wünschenswerte Eigenschaften, die auch nach, oder während eines Burnout nicht an Anziehungskraft verlieren. Sie müssen nur in *gesunde* Bahnen gelenkt werden. So wird der Erhalt bzw. die Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit auch zum Fluchtpunkt der Ratgeber. Eine reine Reduktion der eigenen Leistung, des Engagements oder der Arbeitsmotivation ist im Diskurs deshalb nicht vorgesehen. Die Autoren stimmen gegen die „Stossrichtung [...], dass Sie Ihre Herausforderungen und Belastungen reduzieren müssen. Ich werde Ihnen nicht sagen, [...] dass Sie weniger arbeiten und sich weniger belasten sollen“ (K, S.7). Kypta spricht sich für die Erhaltung von „Leistung und eine prosperierende Wirtschaft“ (Ky, S.19) aus. Auf die Individuen gewendet versammeln sich unter der Eigenschaft der Leistungsbereitschaft alle „persönlichen Vorzüge, die sie [eine Frau, D.S.] beruflich erfolgreich gemacht hatten“ (Ht, S.27); „sehr positive[...] Eigenschaften Ihrer Persönlichkeit“ (H, S.52).

Geht es um die Optimierung der Leistung, wird manchmal auch auf den Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten verwiesen: „Wer mit dem optimalen Aktivierungsgrad (= Energieverbrauch) unterwegs ist, hat am Ende oft die Nase vorn. Denn der eifrige Überholer steht an der Zapfsäule, während der energiebewusste Fahrer noch genügend Reserven hat und entspannt an ihm vorbeirollt“ (Ht, S.48). Das Versprechen ist immer das gleiche: kennt und

leistet man seinem *optimalen Aktivierungsgrad* entsprechend – d.h., hält man sich an die Ratschläge der Ratgeber – wird die Leistung maximal effizient, man ist erfolgreicher als seine Konkurrenten und bleibt bzw. wird gleichzeitig gesund und voll gepumpt mit *positiver Gefühlsenergie*, ganz ohne auszubrennen.

Die Autoren im Burnout-Diskurs machen also eine ‚falsche‘ Art zu leisten zum Ausgangspunkt für die Arbeit gegen Burnout und stellen dieser – als Fluchtpunkt – eine ‚richtige‘, effektivere Art zu leisten entgegen. Somit bewirkt die Akzeptanz der *Endlichkeit unserer Leistung* den paradoxen Effekt, indem sie eben nicht die postulierte Endlichkeit markiert, sondern die Leistung weiter zu steigern vermag.

### 7.5.3.2. Leistungserhalt als Fluchtpunkt zahlreicher Techniken

Zahlreiche Techniken im Burnout-Diskurs versprechen, Leistungsfähigkeit zu steigern. Allem voran sind es Techniken der Balance (Kap. 7.5.4.), die Dauerstress unterbrechen und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit dienen. Aber auch die Kontrolle der eigenen Gefühle und die damit einhergehende Produktion von Glück, die Übernahme von Verantwortung sowie „Pausen“ (P, S.176) machen, die „direkte Antwort und Lösung“ (ebd., S.176) von Konflikten, *gesunde Ernährung, erholsamer Schlaf* oder *Prioritäten setzen* (vgl., P), die Produktion von „Muße [...] Auftanken [...] Flow“ (H, S.49) oder die „förderliche Lebenshaltung [...] Lernen“ (ebd., S.49) etc. dienen dem Erhalt und der Steigerung von Leistungsfähigkeit. Optimierte und nachhaltige Leistungsfähigkeit wird so, so könnte man sagen, zu einem übergeordneten Fluchtpunkt, einem ‚Universalversprechen‘ jeder vorgestellten Technik im Diskurs.

### 7.5.4. Balance

„Achten Sie auf die notwendige Balance zwischen Anspannung und Entspannung?“ (St., P.1234)

Eng verbunden mit der Optimierung von Leistung ist ein weiteres ‚Zauberwort‘ und Fluchtpunkt im Burnout-Diskurs: Balance. Denn „immer beim Burnout ist Balance entscheidend“ (St, P.1234). Für Kypka ist „Balance im Leben“ einer ‚der‘ „relevanten Parameter“ (ebd., S.205) für ein ‚gutes‘ Leben. Unter diesem Begriff vereinen sich einige

Anleitungen zur Selbstreflexion und -veränderung. Das Balance-Konstrukt kommt dabei flexibel zur Anwendung und wird auf unterschiedliche Bereiche hin angewendet: nahezu kein Lebensbereich, keine körperliche Regung, keine Aktivität die nicht in Balance oder zu etwas anderem ausbalanciert sein soll. Entscheidend ist außerdem, dass die Selbsttechniken der Balance immer als Rezept zur Erreichung unterschiedlichster Fluchtpunkte fungieren.

Nicht in Balance zu sein ist denn auch ein zentraler Faktor in der Entstehung von Burnout. Denn, nicht in Balance zu sein bedeutet, sich übermäßigem Stress auszusetzen und seine Leistungsgrenzen zu überschreiten. Das Konstrukt rundum Stress, genauer Dauerstress, plausibilisiert diese These. Wer im Dauerstress ist, verbrennt zu viel Energie und brennt über kurz oder lange aus. Das Stress-Konstrukt besagt: Burnout und andere stressbedingte Schäden entstehen nur bei lange anhaltendem Stress – „Sofern es nach kurzen Phasen auch sehr starken Stresses ausreichende Erholungspausen gibt, entsteht kein Schaden an Psyche und Körper“ (H, S.30). Man bleibt „aufgeladen mit positiver Gefühlsenergie“ (ebd., S.134) und die *Leistungsfähigkeit* bleibt aufrecht. Umgekehrt steht eine Drohung im Raum: „Wenn Sie Ihrem Körper und Ihrer Seele derartige Zeiten nicht freiwillig gönnen, werden diese sich eines Tages die Auszeit nehmen – gegen Ihren Willen und länger, als Ihnen lieb ist!“ (Bt, S.58) Das Subjekt ist dann selbst schuld. Das impliziert die in den Ratgebern gängige Vorstellung, der Mensch habe ein Kontingent an Energie und Burnout sei das Missverhältnis zwischen Energiezufuhr und -abgabe, wobei zuviel Energie abgegeben und zu wenig zugeführt werde. Wichtig ist deshalb, die Balance zwischen An- und Entspannung zu halten, den Dauerstress mit „Auftank-Aktivitäten“ (H, S.133) zu unterbrechen, um die „Batterie“ (St, P.1233) bzw. die „Akkus“ (ebd., P.1233) wieder zu füllen. Den Lesern wird in Bezug auf ihren Energiehaushalt geraten, sich zu selbstverantwortlichen Unternehmern ihrer eigenen Gesundheit zu machen, die ihr „Energiekonto“ (P, S.118) nach „betriebswirtschaftlichen“ (ebd., S.118) Kriterien verwalten: „Hauswirtschaften Sie gut mit Ihrer Energie, sind Sie in den schwarzen Zahlen, übersteigen die Ausgaben die Einnahmen, sind Sie in den roten Zahlen“ (ebd., S.118). Geraten wird, „im gesundheitlichen Sinne gut zu wirtschaften“ (ebd., S.118).

Balance als Fluchtpunkt der Arbeit am Selbst erfüllt nun unterschiedliche Funktionen. Als Fluchtpunkt genügt er sich nicht selbst, vielmehr wird er selbst zur Technik zur Herstellung unterschiedlicher weiterer Fluchtpunkte: Dem Unterbrechen von Dauerstress, dem Erhalt von *Energie* und *Leistungsfähigkeit* und der Aufrechterhaltung *positiver Gefühlsenergie*. In jedem Fall macht es die Arbeit an seiner Balance möglich, seine Unternehmungen effizient zu verfolgen, ohne dabei auszubrennen.

#### 7.5.4.1. Techniken zur Aufrechterhaltung der Balance

Notwendig ist etwa, die Balance zwischen mehreren „entscheidenden Lebensbereiche[n]“ (P, S.50), die es zu pflegen gilt, zu halten. Denn, wer etwa nur einen Bereich – bei Burnout ist es meist der Beruf – fokussiert, hat „weder einen Ort noch eine Situation, wo er »auftanken«, Kraft schöpfen und worüber er sich stabilisieren kann“ (ebd., S.52). Für Menschen im Burnout ist es typisch, dass nur ein Bereich „ausgebildet“ (ebd., S.52) ist. Die Balance geht verloren. Deshalb soll das Leben künftig „auf mehreren tragenden Säulen ruhen“ (H, S.197). Welche Säule dabei die Wichtigste ist, muss „je nach individueller Wertigkeit der einzelnen Lebensbereiche“ entschieden werden. „[N]otwendige Grundlage für langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit“ (P, S.54) ist in jedem Fall, „für eine ausgewogene, Ihnen entsprechende Gewichtung aller (!) 6 Lebensbereiche zu sorgen.“ (ebd., S.54) Die 6 *Lebensbereiche*, wie sie häufig im Diskurs erscheinen, sind „1.Beruf 2.Familie/Partnerschaft 3. Gesundheit 4. soziale Kontakte 5. Individualität/Hobbys 6.Glaube/Spiritualität“ (P, S.51). Sie benennen unterschiedliche Bereiche, die *alle* eine Rolle im Leben der Subjekte spielen sollen. Angeregt wird dabei eine Selbstbefragung bezüglich dieser Lebensbereiche, gefahndet soll nach Defiziten werden, um diese ausgleichen zu können: „In welchem der folgenden sechs Lebensbereiche sind Sie im Dialog? [...] In welcher Phase befinden Sie sich, wenn Sie sich nicht im Dialog befinden?“ (P, S.173) Steht man nicht *im Dialog*, soll der jeweilige Bereich bearbeitet bzw. optimiert werden.

Die einzelnen Bereiche sollen, so die Logik, für den Erhalt der jeweils anderen als „Energieförderanten“ (Bt, S.37) dienen. Ist etwa der Beruf an vorderster Stelle, wie meist bei Menschen, die sich gegen Burnout schützen wollen, sollen die Subjekte ihre Hierarchisierung der Bereiche prinzipiell nicht ändern, sondern die anderen Lebensbereiche – so genannte „Sekundärsysteme“ (ebd., S.35) – kultivieren, um sie für ihr „Primärsystem“ (ebd., S.37) nutzbar zu machen. Dabei wird alles nur Erdenkliche für die eigenen Zwecke mobilisiert: Das „Familien- und Privatleben“ (Bt, S.36) wird zur bloßen „entscheidende[n] Energiequelle für sich und ihre berufliche Leistungsfähigkeit“ (ebd., S.36). Es soll deshalb gepflegt werden, damit „die emotionale, soziale, intellektuelle und körperliche Leistungsfähigkeit aufrechterhalten bleibt“ (ebd., S.36). Kurz, es erscheint als Instrument für den Unternehmer in eigener Sache. Für Krämer etwa ist die Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Menschen „Grundlage jeden Erfolgs“ (K, S.21). Sie ist jener Strategie der Konkurrenz vorzuziehen – aber nicht aus einer moralischen Überzeugung heraus, sondern weil man dabei die Chance verliert, „einen Kooperationspartner mit eigenen Ressourcen zur Unterstützung Ihrer Ziele zu gewinnen“ (K, P.207).

Ein anderes Feld der Anwendung findet sich etwa bei Kraemer. Ihm geht es darum, Balance innerhalb einzelner Bereiche zwischen einem „zu viel“ und „zu wenig“ (K, S.46) herzustellen. Das gilt für

„Ernährung [...] Bewegung [...] Schlaf [...] Schmerzen/Entspannung [...] freie Zeit [...] Hobbys [...] Aktivität, [...] Partnerschaft [...] Freunde [...] Sexualität [...] Kontakte [...] Kunst/Genuss [...] Zwecklosigkeit [...] Erreichbare Herausforderungen und Aufgaben [...] Einbringen von eigenem Wissen und Können [...] Perspektive [...] Geld“ (K, S.47).

In jedem Einzelbereich soll Balance herrschen. Ein *zu viel an Ernährung* ist etwa ebenso schädlich wie ein *zu wenig*. Auf einem Kontinuum sollen die Leser pro Bereich einschätzen und ankreuzen, wo sie sich befinden, um auftauchende Abweichungen zu korrigieren. Die Subjekte werden in diesem Modell dazu angehalten, tendenziell alles was sie tun auf seine Balance zu befragen, um bei Bedarf das Gleichgewicht (wieder)herzustellen. Es gilt, sich mit der Frage zu beschäftigen, was konkret getan werden kann, um alles ins Gleichgewicht zu bringen – „Was ändere ich, um meine Balance wieder herzustellen?“ (K, S.47) Die Leser bekommen Hilfestellung, um ihre „Erfolgsaussichten zu optimieren“ (K, S.49), die Planung konkreter Schritte bleibt insgesamt jedoch den Individuen überlassen.

Die Techniken der Balance versprechen vor allem, Stress entgegenzusteuern und Leistung zu steigern. Egal, welcher Lebensbereich wichtig ist – Beruf oder Familie –, sie versichern, durch ihre Anwendung alle Aufgaben in diesen Bereichen ohne Stress und bei voller Leistungsfähigkeit zu meistern. Welcher Bereich die erste Priorität hat und wie darauf eingewirkt werden soll, bleibt den Subjekten selbst überlassen. Auch halten die Techniken die Wahrnehmung der einzelnen Bereiche und ihrer Balance zu sich selbst in Gang. All diese Modelle zur Herstellung von Balance erweisen sich als Techniken des Selbst, die nahezu keinen Lebensbereich unbefragt und -bearbeitet lassen. Mit der Balance-Arbeit gegen Burnout wird tendenziell das gesamte Leben zum ‚Drahtseilakt‘. Und da sich Balance nicht endgültig herstellen lässt, muss die Frage nach dem Gleichgewicht immer neu gestellt und ausgehandelt werden. Ständig soll man sich als ‚Betriebswirt seiner Selbst‘ im Auge behalten, um in Bezug auf seinen Energielevel *schwarzen Zahlen* zu schreiben.

#### 7.5.4.2. Techniken zum Auftanken und Entspannen

*„Jedes Feuer erlischt, wenn nicht rechtzeitig Brennmaterial nachgelegt wird“ (P, S.93).*

Um leistungsfähig zu bleiben und nicht auszubrennen soll „Balance zwischen Unter- und Überspannung“ (St, P.158), ein „Gleichgewicht unserer Lebensbereiche“ (FG, P.493) hergestellt werden. An- muss mit Entspannung ausgeglichen werden. Dazu wird zu Techniken zur Entspannung geraten. Diese befassen sich im Großen und Ganzen damit, einen Ausgleich zu beruflichem Stress oder anderen *Primärbereichen* zu schaffen. Oft als wichtigstes Ziel oder gar „Oberziel“ (St, P.1222) definiert, wirken sie zur Entspannung gegen Stress und Burnout und zur Erzeugung positiver Gefühle.

Erholungspausen sollen in den Alltag eingebaut werden, um zu „regenerieren, aufzutanken“ (D, S.212). „Auftanken“ (H, S.132) ist das ‚Zaubermittel‘, das die Ratgeber im Hinblick auf Balance und gegen Dauerstress anführen. Die Leser sollen sich Räume der „Muße“ (Nt, S.263) schaffen. Das sind Zeiten „ohne Ehrgeiz“ (Ht, S.70) und Leistungsmotivation, Zeiten „die einfach nur Freude machen“ (H, S.171) und keine Funktion erfüllen sollen. Diese Zeiten sind nicht nur zur Überwindung von Burnout „dringend erforderlich“ (Nt, S.264), sondern auch zur Gewinnung und Erzeugung „positiver Gefühlsenergie“ (H, S.134) und der „Sicherung von Leistungsfähigkeit“ (Ht, S.71). Man soll seinem „Körper bewusst Gutes tun“ (Ky, S.210), „Muße“, „Schönheit, Genuss und Gelassenheit“ (Nt, S.263) in den Alltag einbauen. Vorgeschlagen werden verschiedene „Entspannungstechniken: [...] Autogenes Training nach Schulz, [...] Muskelentspannung nach Jacobson, [...] asiatische Techniken wie Yoga, Tai-Chi, Qigong, [...] (Selbst-)hypnose, [...] (nichtreligiöse) Meditation, z.B. Achtsamkeit, [...] Biofeedback“ (St, P.12237) und mehr.

Für Hansch gilt es, um aufzutanken, „drei grundlegende Quellen von positiver Gefühlsenergie“ (H, S.136) anzuzapfen: „Sinnliches Genießen, Flow und die Verbundenheit mit anderen Menschen“ (ebd., S.136). Duken bietet mit einer Liste „Film und Fernsehsendungen“ (D, S.295) und „Literatur“ (ebd., S.296) Material zur Aufbesserung der Stimmung: „Auf einmal haben Sie gute Laune und denken sich: „So what?““ (ebd., S.294) Diesen Techniken liegt die Annahme zugrunde, dass die Stimulation der Sinne mit gewissen Situationen eine Besserung der Gefühle bringt. Dazu sollen tendenziell alle Sinne stimuliert werden: „Körperkontakt“ wird zum „Burnout-Schutz par excellence“ (Nt, S.349), „[d]ie Haut intensiven Reizen auszusetzen ist in vieler Hinsicht förderlich und wird [...] mit positiver

Gefühlsenergie belohnt“, einen hohen „Sinnesgenuss“ bietet „Essen und Trinken“ (H, S.139). Andere Aktivitäten sind „Musikhören“ (Dk, S.215), „der Abendspaziergang“ (ebd., S.214), „Sport“ (ebd., S.215), „Duftbad, Sauna, Massage“ (H, S.142), „Spiele“ (H, S.152), „Lesen“ (ebd., S.154), „Schreiben“ (ebd., S.157) die „Verbindung zu anderen Menschen“ (H, S.165), „Schlaf“ (Nt, S.11) usw. Die Wahl bleibt einem selbst überlassen: „Welche Technik für Sie infrage kommt, ist Geschmackssache“ (St, P.1271).

Sieht man sich die Bandbreite an Aktivitäten genauer an, wird deutlich, dass sie in der Tendenz *alles* mit einschließt. Auch jene alltäglichen Dinge, die für gewöhnlich einem anderen Zweck dienen (wie Atmen, der Spaziergang mit dem Hund usw.) werden als potenziell Glück bringend ausgewiesen und so zum Angriffspunkt zur Arbeit gegen Burnout. Die Umwelt kann so als Raum von Möglichkeiten zur Stressbewältigung und Glücksproduktion erscheinen und für den eigenen Zustand instrumentalisiert werden. Alles und jeder wird zur potenziellen „Quelle für das Auftanken und unser Lebensglück“ (H, S.166). In diesem Kalkül sind auch soziale Kontakte – Freunde, Familie – nichts anderes als eine Möglichkeit, ja eine Technik zur positiven Energetisierung. Eine „störanfällige“ (H, S.166) Quelle noch dazu, folgt man Hansch. Denn „sie ist nicht nach eigenem Belieben verfügbar“ und „stellt hohe Anforderungen an unsere sozialen Kompetenzen und unseren Energielevel“ (ebd., S.166). Deshalb ist es, diesem Kalkül zufolge, einfacher, andere Aktivitäten zu wählen: „Bücher oder Klaviere wehren sich nicht dagegen, gelesen oder bespielt zu werden, und auch der Natur ist es immer recht, wenn Sie sie zum Spaziergehen oder Joggen aufsuchen“ (H, S.165 f.). Ja, kultiviert man die anderen Techniken zur Genüge, so wird im Diskurs implizit oder explizit klar, kann man auf die „Auftank-Quelle drei [soziale Kontakte, D.S.] zeitweilig oder auch längerfristig verzichten“ (ebd., S.168).

Andere Techniken zum Auftanken dienen der Regeneration und sind zum Einsatz in den (Arbeits-)Alltag konzipiert. Die Autoren stellen dabei Wissen zur aktiven und effizienten Gestaltung von Pausen bereit. So genannte „aktiven Pausen“ (FG, P. 1428) umfassen etwa körperliche Übungen wie „Mobilisation der Wirbelsäule“ (ebd., S.P.1428), „Mobilisation der Nackenmuskulatur“ (ebd., P.1447), „Entspannung der Augen“ (ebd., P.144) etc., die problemlos am Schreibtisch durchgeführt werden können und für „Ausgleich[...] am Arbeitsplatz“ (FG, P.1426) sorgen.<sup>52</sup> Hotter stellt mit seinem Konzept des „PowerBreak“ (Ht, S.37) – nach Vorbild von Spitzensportlern wie „Herman Maier und Co.“ (Ht, S.37) eine

---

<sup>52</sup> Diese Techniken sind im Ratgeber von Fiedler und Goldschmid allesamt bildlich dargestellt – sie zeigen Männer und Frauen am Schreibtisch bei der Durchführung dieser Übungen (FG, P.1434 ff.).

„Profistrategie“ (ebd., S.38) zur schnellen Regeneration bereit, mit der es gelingen soll, „erst gar nicht in den „roten Bereich“ (ebd., S.38) zu kommen. „Von Roger Federer & Co.“ (ebd., S.46) können „wir gewöhnlich Sterblichen“ (ebd., S.37) lernen, dass diese *PowerBreaks* auch innerhalb sehr kurzer Zeiträume [...] von nur 90 Sekunden“ (ebd., S.46) funktionieren.

Um seine Leistung zu erhalten, soll nach Hotter die „Drehzahl“ (Ht, S.46) optimiert werden. Damit dies gelingt, gilt es, den „Aktivierungsgrad: entspannte Wachheit“ (Ht, S.48), etwa über Techniken der „Atmung [...] Bewegung [...] Aufmerksamkeit [...] Umgebung“ (Ht, S.49) zu generieren, um sich vor einer bevorstehenden Aufgabe zu entspannen, damit dieser leistungsstark begegnet werden kann. Man soll „Pausen bewusst planen“ (FG, P.1141), um „die Qualität unserer Arbeit zu gewährleisten und zu halten“ (ebd., P.1141). Für den konkreten Alltag werden Tipps zur Pausengestaltung gegeben: „Eine Wasserpause [...] [p]ro Stunden [...] Eine süße Pause [...] Eine Atempause [...] Eine Aussichts-Pause [...] Eine Gute-Laune-Pause“ (FG, P.1143). Mit dieser und ähnlicher in Anschlag gebrachten Techniken, „schaffen Sie viel mehr, als wenn Sie in Hektik geraten, und sind am Abend frisch und erholt wie nach einem »freien« Tag“ (H, S.201).

Das Versprechen: Mit effizienter Pausenplanung, ob kurz während der Arbeit oder ein ganzer Tag, lässt sich innerhalb kürzester Zeit sowohl die volle Leistungsfähigkeit und positive Emotionalität wiederherstellen als auch der Stresspegel und die Gefahr eines Burnouts senken. Die Techniken der Selbstführung orientieren sich stets an Effizienzsteigerung.

#### 7.5.4.2.1. (Auftank-)Zeit planen

Um sein künftiges Leben ‚ausbalanciert‘ planen zu können, werden Techniken des Zeitmanagements vorgestellt. Sie dienen, so die allgemeine Meinung, nicht dazu, „dass mehr Zeit für Arbeit frei gemacht wird“ (FG, P.1119) oder „mehr Arbeit in kürzerer Zeit“ (Ky, S.200) erledigt werden kann. Diese Position wird in den Ratgebern durchgängig kritisiert und wird zum Ausgangspunkt einer ‚richtigeren‘ Form von Zeitmanagement.<sup>53</sup> Mit dieser Form

---

<sup>53</sup> Hier macht sich am Beispiel des Zeitmanagement eine Strategie bemerkbar, die auch an anderen Stellen auffällig wird: Um die eigene Position gegenüber anderen hervorzuheben, stoßen sich Autoren von einem scheinbaren ‚common sense‘, einer scheinbar gängigen Anschauung oder Praxis –etwa des Zeitmanagement – ab, in dem sie diese als ‚falsch‘ ausweisen. Gleichzeitig behaupten sie, eine bessere, wahrere oder sogar menschenwürdigere Variante einer Praxis zu kennen. Bemerkenswert ist, dass dieser postulierte common sense ausschließlich in und für die Kritik und als Absetzungspunkt für ein richtiges Verständnis zu existieren scheint. Niemand ist wirklich dieser Meinung. Damit setzt sich auch keiner der Ratgeber wirklich von den anderen ab

sollen die Leser „mehr Zeiten für Vorhaben schaffen, die einem selbst wichtig sind. Es sollte daher letztlich mehr Zeit für Erholung und für Möglichkeiten, neue Energie zu tanken, freimachen“ (FG, P.1119). In dieser Hinsicht dient Zeitmanagement der Planung von Auftank-Aktivitäten, um Balance zu halten. Um mehr *Zeit für Erholung* zu schaffen, soll etwa ein „Energiehaushaltsplan“ (Bt, S.56) entwickelt werden, der sich aus einer stundenweisen Planung der gesamten Woche zusammensetzt. Wichtig ist dabei, „feste „grüne“ Zeiten [zum Auftanken, D.S.]“ (Bt, S.58) einzuplanen. Ebenso raten Fiedler und Goldschmid dazu, „Pausen bewusst [zu, D.S.] planen“ (ebd., P.1119) und in den Alltag zu integrieren. Hansch rät „konsequente und minutiöse Durchplanung von vier Wochen im Sinne einer für Körper und Geist gesunden Lebensweise“ (ebd., S.183). Ob kurze Pausen im Arbeitsalltag, oder ganze Wochentage als Pausen; Pausen sind ein hilfreiches Mittel, um sich und seine Leistungsfähigkeit zu regenerieren. Um weiter zu verhindern, dass Zeit für unwichtiges verschwendet wird, sollen „Leaks“ (Bt, S.61), also „Bereiche, die unnötig Kraft kosten“ (ebd., S.61), identifiziert und aus dem Weg geräumt werden. Identifiziert sollen „Zeitfresser“ (St, P.1576) werden, Zeiten die bloße „Störungen und Unterbrechungen“ (St, P.1576) darstellen. Zeiteinheiten also, die nicht der eigenen Zielerreichung, dem Auftanken für den *Primärbereich* und die Ziele innerhalb dessen, dienen. Es soll gelingen, „Zeit zu sparen, sodass mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Beruf und in der Freizeit bleibt“ (FG, P.119). Eine häufig vorgeschlagene Technik zum Zeit sparen, die „zu den wichtigsten Kompetenzen [...] zur Burnout-Prävention [gehört]“ (H, S.190) ist das „Neinsagen“ (ebd., S.190). Vorgestellt wird „Der beste Weg, Nein zu sagen“ (FG, P.993) und „Verschiedene Arten des Neins“ (ebd., P.993), die es dem Leser ermöglichen sollen, sich abzugrenzen. Das „schafft Raum für Dinge, die uns wichtig sind, und bietet die Möglichkeit, aufzutanken und zu regenerieren“ (FG, P.963). Eine weitere, häufig vorgeschlagene Technik, mit der dies gelingen soll, ist die so genannte „Prioritätenliste“ (H, S.201). Sie dient zur Beantwortung der Frage, „welche Aufgaben Ihnen im Alltag wichtig sind“ (St, P.1589). Mit ihr wird es möglich, die Aufgaben nach den Kriterien „Wichtigkeit [...] Dringlichkeit“ zu ordnen, um die unwichtigen, nicht dringenden Aufgaben zu identifizieren. Folgt man der Liste, sollen Aufgaben, die nicht wichtig und dringend sind an jemand anders delegiert werden; jene, die weder wichtig noch dringend sind wandern in den „Papierkorb“ (ebd., P.1589); wichtige aber nicht dringende soll man „[t]erminieren und persönlich erledigen“ (ebd., P.1589) und jene mit

---

und ist so innovativ, wie er vorgibt. Sie scheint den Autoren dazu zu dienen, ihre besondere Stellung im Diskurs gegenüber der Autoren-Konkurrenz zu behaupten.

den Attributen dringend und wichtig soll man „[s]ofort selbst erledigen“ (ebd., P.1589). Kurz, Zeit kann nach rationalen Kriterien so verwandt werden, damit sie nicht verschwendet, sondern voll für die individuelle Zielerreichung ausgeschöpft wird.

#### 7.5.5. Arbeit gestalten

Zunächst ist festzuhalten: Auch wenn die Ursachen eines Burnout bei Weitem nicht auf die Arbeitswelt beschränkt sind – auch in einer Partnerschaft kann man beispielsweise ausbrennen (vgl. P) – und der Diskurs wie gezeigt auch abseits der Arbeitswelt jeden – etwa, Arbeitslose, Senioren oder Kinder – adressiert, behält die Arbeitswelt doch die Vorrangstellung. Das zeigt sich schon aufgrund der relativen Häufigkeit des Auftretens des Themas und der Ausführlichkeit der Beschreibung in nahezu jedem Ratgeber. Und auch die allgemeinen Definitionen zu Burnout bleiben in der Regel an die Sphäre der Arbeit geknüpft. Duken etwa hält unmissverständlich fest: „Burnout ist [...] immer eng mit dem Thema Arbeit verbunden, also sozusagen eine „Arbeitsdepression““ (ebd., S.45). Hansch macht schon in seiner Einleitung deutlich, dass Burnout eng in Verbindung steht mit „Arbeitsüberlastungen und unguten Arbeitsbedingungen“ (H, S.9). Stock spricht von Burnout als „Stressbelastung bei der Arbeit“ (St, P.104). Andere Bereiche können zwar wohl Burnout verursachen, nehmen im Diskurs aber eine tendenziell vernachlässigbare Stellung ein. Folglich führen die meisten Ratgeber auch eine Vielzahl an Überlegungen und Techniken an, die sich auf die Burnout-Gefährdung von Menschen am Arbeitsplatz konzentrieren.

Es wurde bereits gezeigt, dass der Arbeitsplatz im Diskurs als eine Menge drohender Burnout-Risiken vorgestellt wird und die Subjekte über unterschiedliche Techniken dazu angehalten werden, diese zu reflektieren, um sich in Eigenverantwortung gegen ihn *wappnen* zu können. Hier soll es nun darum gehen, in welche Richtung sich die Subjekte transformieren sollen, um gegen die drohenden Risiken anzukommen.

Techniken zur Gestaltung der Arbeit beziehen sich immer auf die Frage, „wie Sie Arbeit für sich verändern können“ (Nt, S.241). Angespielt wird immer auf Veränderungen, die das Individuum selbst ergreifen kann, und zwar nicht im Sinne einer allgemeinen Veränderung der Bedingungen, sondern *für sich*. Der Leser kann sich dazu entweder für die Optimierung seines Selbst, seiner momentanen Arbeitssituation, für den Wechsel seiner Arbeitsbedingungen oder aber dafür entscheiden, in seiner derzeitigen Situation zu verharren und den Burnout zu riskieren. Was er tut, hat er in jedem Fall selbst zu verantworten. Geraten

wird, eine „Arbeitsanalyse“ (Nt, S.242) durchzuführen, um die jeweiligen „Spielräume“ (ebd., S.242) auszuloten. Es soll herausgefunden werden, „wo es sich lohnt, Kraft und Engagement aufzubringen; wo Sie schon gut sind; und womit Sie sich erst einmal abfinden müssen“ (Nt, S.242). Über die *Arbeitsanalyse* wird es möglich, seine Situation so einzuschätzen, um das weitere *Engagement* auf seine Kosten und Nutzen hin zu überprüfen, damit der Einsatz von Kraft auch „lohnenswert“ (Nt, S.243) ist. Die Techniken zum Umgang mit der Arbeitssituation konstituieren sich aus unterschiedlichen Kompetenzen wie etwa *Zeitmanagement*, „Delegieren“ (Nt, S.90), „Erreichbarkeit verringern“ (Nt, S.92) „Neinsagen“ (H, S.190), „Verantwortlichkeiten klären“ (ebd., S.187), „Prioritäten klären“ (Ht, Bt), „Pausen“ gestalten (ebd., S.187, vgl. auch FG, Ht), „Selbstmanagement“ (H, S.187) etc. Aber auch die Einstellung eines „angenehmen Klingelton[s]“ (Nt, S.243) im Büro „ist [...] schon viel wert“ (ebd., S.243), ebenso wie die Verbesserung „zwischenmenschlicher Kontakte“ (Nt, S.243). Wichtig ist „[b]erufliche Entlastung“ (H, S.186), was für Hansch bedeutet, nicht mehr als „40-45 Wochenstunden mit überwiegend fremdbestimmter beruflicher Arbeit“ (ebd., S.186) zu verbringen; identifiziert man sich mit seiner Tätigkeit, „darf es vielleicht auch mehr sein“ (ebd., S.186). Implizit schwingt in jedem dieser Vorschläge die optimistische Annahme zur Toleranz des Arbeitgebers gegenüber diesen Veränderungen mit. Bereitgestellt werden hier in jedem Fall Techniken, mit deren Anwendung man in Eigenverantwortung für eine gesunde und leistungsfähig erhaltende Arbeitsgestaltung sorgen soll.

Aber eine solche rein pragmatische strategische Planung und Anwendung ist, obgleich sie einen Raum im Diskurs einnimmt, bei weitem nicht genug. Nein, die Position, die sich auf diese Art von *Selbstmanagement* reduziert, wird sogar durchgehend als oberflächlich kritisiert: Diese „Ratschläge [...] greifen zu kurz. Denn sie berühren nur die Oberfläche!“ (Bt, S.62) „Eine erfolgreiche Burnout-Behandlung beinhaltet mehr als rationale Erkenntnisse und irgendwelche Tools, welche der Betroffene abzuarbeiten hat“ (P, S.158). So hilfreich diese Techniken alle sein mögen, wichtigstes Ziel ist ein anderes: sich mit dem zu identifizieren, das man tut. Sein wahres Selbst mit seiner Tätigkeit in Einklang zu bringen. Es ist die Suche nach „seinem Wesen, die Suche nach seiner Identität, die Suche nach seinem Zuhause“ (ebd., S.159). Anstatt, wie im Burnout-Prozess üblich, die „innere[...] Kündigung“ (FG, P.615) zu vollziehen und „Dienst nach Vorschrift“ (ebd., P.599) zu machen wird geraten, „die Arbeitszeit als Lebenszeit begreifen zu lernen, in der Arbeit also auch präsent zu sein und sich um Gestaltung zu bemühen, damit die Arbeit wieder Freude macht“ (Nt, S.24). Ja, „wenn Sie sich auf der Sinn- und Werte-Ebene nicht mehr mit Ihrem alten Arbeitgeber beziehungsweise seinen Produkten identifizieren können“ (H, S.188) wird ein Jobwechsel angeraten. Suchen soll man eine „wesensgerechte Arbeit“ (ebd., S.240). Im konkreten Fall soll man „[ü]ber ein

Ausstiegsszenario nachdenken“ (St, P.1386) und dabei „seinen Marktwert [...] testen“ (ebd., P.1398), sich fragen, wo die eigenen „Interessen und Stärken“ (H, S.187) und *ureigenen* Interessen liegen. Hier wird sichtbar, wie im Diskurs das unberührte Ureigene in die Anforderungen des Marktes kanalisiert werden soll. Seinen Marktwert zu prüfen heißt, sein wahres Selbst zu finden. Ihn zu steigern heißt, seine ureigenen Potenziale zu entfalten. Man soll sich weiterentwickeln „und zunehmend ein Gefühl für seinen eigenen Wert“ (Nt, S.214) entwickeln. Hansch schlägt beispielsweise vor, immer, nicht nur als Arbeitssuchender, an so einem „Plan B oder Worst-Case-Szenario“ (H, S.188) zu arbeiten um „gegebenenfalls die Voraussetzungen dafür [einen Berufswechsel, D.S.] zu schaffen (Zusatzqualifikationen erwerben, Kontakte knüpfen etc.)“ (ebd., S.188). Geraten wird hier permanente Steigerung der eigenen Kompetenzen, um seinen ‚Marktwert‘ zu erhöhen.

Techniken der Arbeitsgestaltung zielen also einerseits darauf ab, seine Arbeit über rationale Planung so zu gestalten, um das Ausbrennen zu verhindern. Andererseits, und viel wichtiger, geht es darum, sich mit seiner Arbeit zu *identifizieren*, sie in Einklang mit den *ureigenen Stärken und Interessen* zu bringen. Somit verschränkt sich die Suche nach dem wahren Selbst mit der Suche nach der geeigneten Arbeit, die es, anstatt sie als Ort der *Fremdbestimmtheit* zu akzeptieren, als Ort zur Selbstverwirklichung zu erkennen gilt.

#### 7.5.5.1. Exkurs: Techniken zur Führung von Unternehmen

Auch wenn die Grundausrichtung der Ratgeber auf die Möglichkeiten zur Selbstbearbeitung der eigenen Situation durch Aktivierung und Responsibilisierung der Subjekte abzielt, so enthalten sie dennoch einige Vorschläge zur (Um-)Gestaltung von Unternehmen und Arbeitsplätzen, die aus ihrer Sicht ebenso notwendig ist, da sie „das Burn-out-Risiko [erhöhen]“ (Bt, S.29). Denn, auch wenn es hauptsächlich die Persönlichkeit ist, die sich für die Arbeit gegen Burnout als relevant erweist, so wird postuliert: „Es gibt Rahmenbedingungen, die geradezu ideal sind, um darin auszubrennen“ (Bt, S.52). Diese Präsenz von Vorschlägen für Unternehmen erscheint für den Diskurs der Ratgeber, deren Adressaten einzelne Individuen und nicht Führungskräfte, Manager oder ähnliches sind, nicht selbstverständlich. Der nun folgende, abschließende Teil widmet sich dem Diskursstrang, der sich um die auf Burnout bezogenen Veränderungen von Unternehmen bezieht.

Bemerkenswert ist zunächst die Veränderung der Argumentationslinie, sobald im Diskurs Veränderungen von Unternehmen nicht von Individuen zur Sprache kommen. Für ein

Unternehmen, so wird im Diskurs argumentiert, wird Burnout nicht primär aufgrund der gesundheitlichen Schäden relevant, sondern wegen der erheblichen wirtschaftlichen Schäden. So etwa argumentiert Berndt, durchaus typisch für den Diskurs, schon in seiner Einleitung:

„Der durch Stress und Burn-out verursachte volkswirtschaftliche Schaden beläuft sich Schätzungen zufolge allein in Deutschland auf einen hohen zweistelligen Milliardenbetrag – jährlich! Doch dies ist „nur“ der materielle Schaden. Der immaterielle Verlust, z.B. an Know-how etwa durch eine Berufsunfähigkeit der Betroffenen [...] lässt sich kaum ermessen“ (Bt, S.6).

Burnout ist hier nicht thematisiert als individuelles Leiden, sondern als *volkswirtschaftlicher Schaden*; relevant für ein Unternehmen ist der Verlust an *Know-how*, den Burnout verursacht. Das schafft Handlungsbedarf nicht nur für Individuen in Bezug auf ein gesundes, erfülltes Leben sondern auch für Wirtschaft, Politik, „Abteilungsleiter, Geschäftsführer“ (Bt, S.52). Auch sie, so die Forderung der Ratgeber, müssen sich mit Burnout auseinandersetzen. Der Diskurs adressiert denn auch an zahlreichen Stellen Führungskräfte, *Geschäftsführer* und Unternehmen (vgl. Bt), um ihnen Ratschläge zur optimalen Führung zu geben. Denn *Geschäftsführer*, die keine Maßnahmen setzen, um ihre Mitarbeiter vor dem Ausbrennen zu schützen, lassen „in ihrer Produktivität nach“ und gefährden „die Marktposition des Unternehmens“ (Nt, S.390 f.). Wenn viele die innerliche Kündigung vollziehen oder gar ausbrennen verliert das Unternehmen sein (Human-)Kapital, denn „Menschen und ihr menschliches Potenzial [werden] als antreibender Motor der Weltwirtschaft angesehen“ (ebd., S.391). Was Unternehmen verstehen müssen ist, dass sie Ihre Produktivität dann steigern, wenn Sie auf das Wohl ihrer Mitarbeiter achten und diese an ihre Ziele binden anstatt sie auszubeuten: „Die Mehrzahl der Unternehmen hat noch nicht verstanden, dass sie ohne Förderung und Pflege ihrer Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und verbunden fühlen, auf dem Markt zukünftig schwere wirtschaftliche Nachteile erleiden werden“ (Nt, S.145). Das Unternehmen muss sich also um die Gesundheit seiner Mitarbeiter kümmern. Um erfolgreich zu sein bzw. zu bleiben, braucht es die Bedingungen in einem Unternehmen, in denen sich Subjekte so entfalten können, wie sie der Burnout-Diskurs konstituiert. Geschaffen soll eine Homologie zwischen Subjekt und Unternehmensstruktur werden.

In diesem Sinn wird auch die „Burnout-Forschung“ (Ht, S.51) nicht nur als Forschung über eine individuelle Pathologie, sondern auch als Erforschung von Arbeitsplätzen bzw.

Arbeitskräften und deren Optimierung für die Anforderungen des Marktes ausgewiesen: „Die Burnout-Forschung geht davon aus, dass bestimmte Eigenschaften eines Arbeitsplatzes darüber mit bestimmen, wie viel schädlicher Stress bei der Arbeit entsteht, wie produktiv und erfolgreich gearbeitet wird und wie groß das Engagement von Mitarbeitern ist“ (Ht, S.51). Postuliert wird im Diskurs als Ausgangspunkt ein Typ Unternehmen, der Burnout verursacht und als Fluchtpunkt eine bessere, ‚gesündere‘ und gleichzeitig *produktivere* Form des Unternehmens. Als problematisch erweist sich eine Unternehmenskultur, die sich nicht um ihre Mitarbeiter kümmert und Profitinteresse vor das Wohl der Mitarbeiter stellt: Diese Unternehmen fordern „mehr Zeit, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit, Arbeitsvolumen, Neulernen, Zielerreichung usw. Sie ist mehr am Erfolg, insbesondere Bilanzenerfolg, und weniger am menschlichen Wohl orientiert“ (Nt, S.145). Berndt nennt:

„zu hohe Arbeitsbelastung, [...] mangelnde Ressourcen (Personal, Finanzmittel, ideelle Unterstützung), [...] kein oder wenig positives Feedback, [...] keine klare Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben (z.B. ständige Verfügbarkeit via Mobiltelefon, zu geringer räumlicher Abstand etc.), [...] hohe oder auch unklare Erwartungen des Chefs, der Mitarbeiter, der Kunden, Klienten oder Patienten, [...] problematische Arbeitsorganisation, Strukturen und Rahmenbedingungen, [...] administrative Zwänge, [...] geringe Flexibilität in der Organisation, wenig Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Einzelnen, [...] schlechte Teamarbeit, Konflikte, [...] das Fehlen sozialer Unterstützung [...] Überforderung durch zu komplexe Aufgaben, [...] geringer Verdienst [...] ständiges Einstellen auf eine neue Situation mit der verbundenen Unsicherheit, [...] Angst vor Arbeitsplatzverlust“ (Bt, S.27 f.).

Für Kypta ist es eine Frage der „Quantität und nicht der Qualität“ (Ky, S.116). Denn, Unternehmen überfordern ihre „Kräfte [...], dass ihnen auch die besten Schulungen nichts mehr helfen“ (ebd., S.116). Denn, „[a]lles wird schneller und instabiler“ (ebd., S.119). Den Kern der Kritik trifft die Rede von „Fremdausbeutung“ (ebd., S.117).

Was müssen Unternehmen nun leisten, damit ihre Mitarbeiter gesund und produktiv zugleich bleiben? Was ist eine so bezeichnete „reife, geistig differenzierte Unternehmenskultur“ (H, S.102)? Zu vermeiden ist in jedem Fall nicht nur, dass ein Mitarbeiter ausbrennt, sondern auch, dass er „Dienst nach Vorschrift“ (P, S.41) macht, „gegen seinen Willen Ihren [der Führungskraft, D.S.] Anweisungen folgt“ (ebd., S.41) und die „innere Kündigung“ (Ky, S.131) vollzieht. Prinzipiell geht es um eine Unternehmensstruktur, in der sich das Subjekt,

wie es der Burnout-Diskurs hervorbringt, voll entfalten kann und mit Engagement bei der Arbeit ist. Denn das Engagement der Mitarbeiter gilt als messbarer Garant für den Erfolg eines Unternehmens: „Firmen mit einem hohen Engagement-Index zeigen durchgängig bessere Ergebnisse als solche mit einem niedrigen“ (Ht, S.55). Ist das Engagement höher, steigen „Gewinn [...] Produktivität [...] Verkaufszahlen [...] Kundenloyalität“ (ebd., S.55). Positives Denken verspricht den Individuen nicht nur Glück und Schutz gegen Burnout, sondern eben auch Leistungsfähigkeit und gilt demnach „als Erfolgsfaktor [in Unternehmen und Organisationen]“ (Ht, S.56). Ja, positive Emotionen werden zum bedeutendsten Faktor im „Erhalt von Hochleistungsteams“ (Ht, S.56).

Ein ganz zentraler Faktor ist die Förderung individueller Selbstbestimmung und Verantwortung. Es geht um eine „Veränderung der Arbeitsprozesse“ (ebd., S.391), die die „Förderung der Motivation zur Eigenarbeit und Selbstverantwortung für die Gesundheit unterstützen“ (ebd., S.392). Für Priß gilt „gilt [es], auf allen Seiten Mündigkeit, Identität und Selbstverantwortung herzustellen“ (ebd., S.117). Wichtig ist es, dass die Arbeiter eine „Bindung an das Unternehmen“ (Ky, S.128) entwickeln und „Sinn“ (ebd., S.128) erleben. Kypta fordert „Unterstützung und Achtung [von den Vorgesetzten]“, „Entfaltungsmöglichkeiten“ für die Mitarbeiter, mehr „Teilhabe an den Entscheidungsprozessen“ und die Etablierung „effektive[r] Gruppen“ (Ky, S.126). Eine „gute Atmosphäre“ (Bt, S.54) soll geschaffen und Möglichkeiten zur „Horizontenerweiterung“ bereitgestellt werden, denn diese „fördern nicht nur die fachliche, soziale oder methodische Kompetenz, sondern bieten auch die Chance, Probleme und Verhaltensmuster zu reflektieren und Lösungswege zu entdecken“ (ebd., S.54). Kurz, die gesamte Subjektivität soll zur Entfaltung kommen und in weiterer Folge in Wert gesetzt werden. Damit ist der Grundstein gegen Burnout und für den Erfolg des Unternehmens gesichert. Die Mitarbeiter sollen, anstatt *Dienst nach Vorschrift* zu machen, motiviert und eigenverantwortlich an den Zielen des Unternehmens arbeiten, mit denen sie sich identifizieren. So kann die Erfüllung des wahren Selbst und Unternehmenserfolg gekoppelt werden. Außerdem sollen Hierarchien abgebaut werden – Führungskräfte sollen ihren Mitarbeitern „auf Augenhöhe“ (P, S.17) begegnen und sich selbst als „Mitglied von Teams“ (P, S.126) betrachten. Für Unternehmen ist es zudem wichtig, „brachliegendes Potenzial zu entdecken“ (Ky, S.167), denn „Menschen, denen beim ersten Hinsehen oft kein Potenzial zugetraut wird, sitzen oft nur an der völlig falschen Stelle“ (ebd., S.166). Was für den Einzelnen gilt, nämlich sein wahres Selbst mit den Anforderungen in Einklang zu bringen, um Glück, Entfaltung, Gesundheit etc. zu erleben, gilt auch für das Unternehmen: die richtige *Stelle* für Menschen zu finden, um ihnen „unerwartete Leistungen“ (Ky, S.166) zu entlocken.

Konsequent werden individuelles Wohlbefinden und der Subjekttyp, wie ihn der Burnout-Diskurs hervorbringt, mit dem Erreichen von Unternehmenszielen verknüpft; das Subjektivierungsregime gegen Burnout verbindet Techniken der Fremd- mit jenen der Selbstführung. Damit „ist eine maßgebliche Grundlage für den Erfolg gelegt, die zugleich die Prävention gegen Burnout ist“ (P, S.117). Konstitutiv ist, dass auf die Vorschläge für Unternehmen keine konkreten Angaben zu deren Umsetzung gemacht werden.

# ERGEBNISSE UND SCHLUSS

---

## **8. Ergebnisse und Interpretation: Burnout-Ratgeber als Technologie neoliberaler Selbstführung**

Der folgende Abschnitt wendet sich nun der Beantwortung der Fragestellungen zu. Dazu werden die vorgestellten Themen des Diskurses in ihren gesellschaftlichen Kontext gestellt und als Elemente neoliberaler Gouvernamentalität ausgewiesen. Analysiert werden sie als Techniken der Selbstführung, mit Foucault (1993), als „Punkte [...], an denen die Techniken der Herrschaft über Individuen sich der Prozesse bedienen, in denen das Individuum auf sich selbst einwirkt“ (ebd., S.203). Dabei ist die Frage relevant, welches Subjekt zum Ausgangspunkt der Selbsttransformation wird. Es wird erkennbar, wie das Burnout-gefährdete Subjekt gewissermaßen als Antagonist des unternehmerischen Selbst konstruiert wird und seine aus der Burnout-Krise erwachsende *Chance* darin besteht, ein ebensolches Selbst zu werden. Zudem wird darauf eingegangen, wie sich etwaige Machtwirkungen entfalten. Zunächst ist festzuhalten, dass die hervorgebrachten Ergebnisse mit jenen vorgängiger diskursanalytischer Untersuchungen (Kap. 3.5.) übereinstimmen. Die hier eingenommene, gouvernementalitätstheoretische Perspektive macht es aber möglich, neue Akzente zu setzen und Burnout als kulturspezifische Art der Problematisierung eines – wie auch immer gearteten – Leidens auszuweisen.

Figuriert wird Burnout zunächst als Ausgangspunkt, von dem aus sich die Arbeit am Selbst in Richtung zahlreicher Fluchtpunkte abstößt. Die Formel problematisiert die Denk- und Verhaltensweisen auf eine Art, die Burnout – grob gesagt – als Mangel an Selbstkontrolle geltend macht. Als Lösung verlautbaren die Ratgeber im Tenor: Du kannst Kontrolle über dich und dein Leben erlangen, Verantwortung übernehmen, dich verändern, gesund, glücklich und erfolgreich sein. Im Vordergrund steht dabei immer die Optimierung des Selbst. Dabei sind es nicht nur Techniken zur Stressbearbeitung und der effizienten Zeitplanung die zur Lösung der Gleichung und Erreichung der Fluchtpunkte beitragen. Die Ratgeber vermitteln vielmehr ein umfangreiches Subjektivierungsmodell und Techniken, um sich entsprechend zu transformieren. In Anschlag gebrachte Fluchtpunkte lassen dabei keinen Bereich des Lebens unberührt. An der Problematisierungsformel Burnout soll sich die gesamte weitere Lebensführung ausrichten; nichts, das nicht zum Objekt der Veränderung bzw. Optimierung

werden könnte. Sie öffnet damit den gesamten Lebensvollzug für die Führung der Führung, die stark in die Regulierung des alltäglichen Lebens von Individuen eingreift.

Im Prozess der Subjektivierung spaltet sich das Subjekt in zwei Teile. Es richtet seinen Blick auf sich selbst, nimmt Distanz zu sich ein (Kap. 7.5.2.3.), um sich selbst zu beobachten, zu versorgen, seine Handlungen zu planen, zu kontrollieren und zu evaluieren. Das für die Selbstbearbeitung nötige Wissen bezieht es dabei von den Ratgebern, wodurch es auch in dieser an das Wissen und die Machtwirkungen der Experten gebunden bleibt. Selbst- und Fremdführung sind unauflöslich miteinander verbunden.

Der Diskurs kombiniert in seiner Arbeit die für zeitgenössische Gesundheitsdiskurse konstitutive Vorstellung einer permanenten Krankheitsdrohung, die die Arbeit an der Gesundheit in Gang hält mit der Aussicht auf ein voll und ganz geglücktes, erfülltes Lebens als Fluchtpunkt, wie sie Diskurse rundum Glück, Erfolg etc. auszeichnet. Einen speziellen Akzent setzt der Burnout-Diskurs mit seiner Betonung auf Leistung bzw. Leistungserhalt, speziell am Arbeitsplatz. Im Versprechen auf ein gesundes, erfülltes, glückliches und leistungsstarkes Leben, das Wettbewerbsvorteile verspricht, verstärken sich die in Anschlag gebrachten Fluchtpunkte gegenseitig und verschwimmen bis zur Ununterscheidbarkeit ineinander: Wer seine Gesundheit optimiert, steigert seine Leistung; wer seine Leistung maximiert, ist gesund (Kap. 7.5.3.1.), glücklich und geladen mit positiven Emotionen; wer glücklich ist, leistet maximal und bleibt gesund etc. Voraussetzung ist, sich an das Programm der Ratgeber zu halten und Kontrolle über sein Leben zu übernehmen.

Indem der Diskurs jeden adressiert, wird nicht nur Burnout als Leiden demokratisiert (Kury, 2012), sondern auch die Erreichbarkeit der in Aussicht gestellten Fluchtpunkte. Wie konstitutiv für zeitgenössische Diskurse, die ein gutes, glückliches Leben versprechen, weist der Burnout-Diskurs ein solches als für jeden und zu jeder Zeit erreichbar aus. Die Ziele – Glück, Gesundheit, Erfolg – kennen, ebenso wie Burnout selbst, keine Zugangsbeschränkungen. Sie sind nicht mehr länger dem Zufall überlassen, sondern werden für jeden als selbst steuer- und produzierbare Variablen figuriert. Indem sich die Ratgeber auf das wahre Selbst beziehen, das geglückte Leben als unabhängig von äußeren Bedingungen machbar konstruieren und anregen, Ziele so zu planen, dass sie nicht von äußeren Faktoren abhängen, ist das ‚gute‘ Leben theoretisch nicht so sehr an materiellen Reichtum oder ökonomische Verwertbarkeit gebunden als dort angesiedelt, wo es sich auch gegen soziale, berufliche Forderungen durchsetzen könnte (vgl. Kap. 7.5.2.1.1.). Speziell am Diskurs der untersuchten Burnout-Ratgeber ist dennoch seine in vielerlei Hinsicht enge Verbindung zum

Bereich der Ökonomie, weshalb sich die Demokratisierung von Glück, Gesundheit, Verwirklichung und Erfolg auch hauptsächlich auf den Arbeitsplatz bezieht.<sup>54</sup> Wo das Individuum sich selbst und seine Energien einsetzt, verwirklicht und sein Glück findet, bleibt zwar prinzipiell ihm überlassen, zum privilegierten Ort wird aber die Sphäre Arbeit erhoben.<sup>55</sup>

## 8.1. Der Ausbau von Selbstkontrolle

Verantwortung für das gesamte Leben zu übernehmen ist die zentrale Aufgabe des Subjekts im Burnout-Diskurs (Kap. 7.2.2.). Entscheidungsfreiheit und Selbstkontrolle soll sich in jedem Bereich des Lebens entfalten, Selbstverantwortung wird zum leitenden Prinzip. Ob glücklich oder betrübt, gesund oder krank, erfolgreich oder nicht; ob Ziele erreicht werden oder nicht; dieser Logik zufolge ist alles Ergebnis der eigenen, frei gewählten Entscheidungen und liegt gänzlich in der Verantwortung des Individuums. Nicht mehr als *Opfer* der Umstände sollen sich die Subjekte imaginieren, sondern als selbstbestimmt, unabhängig und in der Lage, ihr Leben in die eigenen Hände zu nehmen. Das Subjekt soll und kann im Burnout-Diskurs weder Verantwortung für seinen Zustand an äußere Bedingungen – Gott, Gesellschaft, die *Regierung*, *Reiche*, *Arme* etc. – abgeben, noch ist es ihm möglich, keine Entscheidung zu treffen – es ist „*verpflichtet* auf Entscheidung“ (Duttweiler, 2007a, S.271). Es muss frei sein und Verantwortung übernehmen.

Um die Subjekte als zur Selbstkontrolle fähig vorzustellen, macht der Diskurs eine folgenreiche, für neoliberale Beratung konstitutive, *doppelte Freiheitsannahme* (ebd.): Er adressiert sie zum Einen als frei, ihre Umwelt zu gestalten – denn, wäre die Welt nicht offen für Veränderungen, gäbe es keinen Ansatzpunkt für Einwirkungen und die Gestaltung der eigenen Zukunft. Zum anderen geht er davon aus, dass das Subjekt selbst über sich und seine Handlungen bestimmen kann – könnte es das nicht, wäre es gleichsam determiniert. Auch das Gehirn wird als etwas vorgestellt, dass zur Gänze unter Kontrolle gebracht werden kann. Damit konstruiert der Burnout-Diskurs Determinationslücken (Fuchs, 2004), womit er seine

---

<sup>54</sup> Systemimmanente, etwa durch soziale Herkunft bedingte Chancenungleichheiten werden im Diskurs nicht thematisiert - Glück, Erfolg, Gesundheit ist eben für alle gleichermaßen erreichbar, sofern man Verantwortung übernimmt.

<sup>55</sup> Auf die Verwirklichung auch in anderen Bereichen wird nur sehr marginal eingegangen. Sie erscheinen allenfalls als dem Individuum ebenfalls mögliche Optionen, auf die aber nicht weiter eingegangen wird.

Adressaten auf die Position selbstbestimmt handelnder Subjekte verpflichtet (Kap. 7.2.1. und 7.5.1.1.).

Wenn die Lösung gegen Burnout – Selbstbestimmung und Eigenverantwortung – feststeht, lässt sich auch das hauptsächliche Problem des burnout-gefährdeten Subjekts benennen: Ein Mangel an Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Die Burnout-gefährdeten werden als Subjekte problematisiert, die keine Verantwortung für sich und ihr Leben übernehmen. Nicht sie sind es, die ihre Ziele wählen, über ihre Gesundheit oder ihr Lebensglück entscheiden. Sie halten an unhinterfragten, fremdbestimmten Zielen fest. Adressiert werden sie als *Opfer* der Umstände in einem Netz von Abhängigkeiten und *Zwängen*, die noch nicht erkannt haben, dass sie immer schon die Kontrolle über ihr Leben hatten und selbst über dessen Verlauf entscheiden. Mangels eines Bewusstseins über die eigene (Entscheidungs-)Freiheit, das die Ratgeber nun vermitteln, brennen sie aus. Blind verfolgen sie einen vorgeschriebenen Weg und laufen dabei sprichwörtlich mit dem ‚Kopf gegen die Wand‘.

Mit dieser Art der Problematisierung erweisen sich die Ratgeber als Programme umfassender Responsibilisierung und fügen sich passgenaue in die neoliberale Regierungsrationalität ein. *Responsibilisierung* als Strategie neoliberaler Regierung (vgl. Schmit-Semisch, 2012; Greco, 2012; Krasmann, 2012; Opitz, 2004) kann verstanden werden als

„das subjektive Pendant zum Verantwortung delegierenden Staat: Während das Paradigma der Solidarität mit dem Programm des Wohlfahrtsstaates in den Hintergrund tritt, zieht mit der politischen Rationalität des Neoliberalismus das Prinzip der Verantwortung atomisierter Individuen herauf“ (Krasmann, 2012, S.198).

Indem die Ratgeber die Subjekte darauf verpflichten, den Verlauf ihres Lebens als Ergebnis freier Entscheidungen zu begreifen und sie anhalten, sich und ihre Gesundheit unter die eigene Kontrolle zu bringen anstatt sich auf die Interventionen von Ärzten und anderen Autoritäten – deren Wirksamkeit sie im Übrigen massiv in Zweifel ziehen – zu verlassen, arbeiten sie dem neoliberalen Paradigma in die Hände. Das Subjekt muss seine Entscheidungsfreiheit wahrhaben und seine Entscheidungen so wählen, dass sie seinem Eigeninteresse – Gesundheit, Verwirklichung etc. – förderlich sind.

Konstitutiv für den Ausbau individueller Selbstkontrolle ist dabei seine Expertenvermitteltheit. Sich selbst kontrollieren kann man nur über das Wissen, das einem

vorgegeben wird, das man also in seiner Gesellschaft vorfindet. Selbstbestimmung ist unlösbar mit Fremdbestimmung verknüpft: Die gesamte Problematisierungsformel, ihre Klassifikationen, Problemkonstellationen, Ursachenzuschreibungen, Fluchtpunkte und die vorgeschlagenen Handlungsoptionen sind als machtvolle Einwirkungen auf die Subjekte und ihre Selbstbestimmung zu deuten. Ja, die Problematisierung der Subjekte als der Selbstbestimmung und -kontrolle bedürftig, ist selbst eine machtvolle Einwirkung. Es ist immer der Experte, der „entscheidet, wer bemächtigt werden soll“ (Baistow, 1995, zit. nach Bröckling, 2013b, S.208). Und indem sie Selbstbestimmung und Freiheit produzieren, öffnen die Ratgeber diese Potenziale auch für den machtvollen Zugriff, der sie in eine akzeptable Form der (Selbst-)Führung zu bringen vermag (vgl. Osborne, 2001). Auch wenn Ziele, der Weg dorthin etc. vom Individuum selbst gewählt werden müssen und nichts konkret vorgeschrieben wird, bleibt der Diskurs keineswegs ergebnisoffen. Die Problematisierungsformel gibt eine klare Richtung vor und präformiert den Raum möglicher Entscheidungen.<sup>56</sup> Grundgelegt ist dabei eine dichotome Entscheidungsstruktur: Entweder handelt man Rat entsprechend oder nicht, gesundheitsfördernd oder burnoutfördernd. Eine andere Möglichkeit gibt es nicht. Dabei verführt und lenkt der Diskurs auf der einen Seite mit der Versprechung eines gesunden, glücklichen, (ökonomisch) erfolgreichen, leistungsorientierten Lebens. Auf der anderen Seite droht der Burnout mit all seinen Konsequenzen. Beides kann nur als Konsequenz getroffener Entscheidungen erscheinen. Wenn das Subjekt ausbrennt, trägt es somit selbst die Schuld – „[d]ie Anrufung der Selbstverantwortung ist ohne *victim blaming* [sic!] nicht zu haben“ (Bröckling, 2012b, S.156). Die mündige Beteiligung der Subjekte am Erhalt bzw. der Wiederherstellung ihrer Gesundheit in der heutigen Gesellschaft hat also einen Preis: „[D]ie Patienten [müssen] nun selbst die Verantwortung für den Erhalt und die Wiederherstellung ihrer Gesundheit, aber auch für das Scheitern entsprechender Aktivitäten übernehmen“ (Schmidt-Semisch, 2012, S-173).<sup>57</sup> So prekär die Gesellschaft von den Ratgebern auch gezeichnet sein mag – und das ist

---

<sup>56</sup> Mit Jäger (2012) kann ein Diskurs danach befragt werden, was er nicht sagt bzw. was in einer bestimmten Gesellschaft nicht geäußert werden kann. Es ist hier zu fragen, welche Art von Verhalten keine Möglichkeit für das Subjekt darstellt. Was im Diskurs abgewertet, explizit tabuisiert oder erst gar nicht erwähnt wird: Explizit schließt der Diskurs etwa die Entscheidung aus, in den eigenen Routinen zu verweilen. Alltag und Gewohnheit sind im Diskurs immer negativ Bewertet und mit einem pathologischen Schein versehen. Keine Ziele zu haben, nicht aktiv an sich zu arbeiten, nicht initiativ zu werden, kommt nicht in Frage. Größtenteils tabuisiert oder pathologisiert wird damit die Möglichkeit, seinen Leistungsanspruch zu reduzieren, *Dienst nach Vorschrift* zu machen und seine Leben nicht in den Dienst seiner Selbstverwirklichung zu stellen.

<sup>57</sup> Und nicht nur für das Scheitern - etwa durch Burnout - wird das Subjekt responsibilisiert, sondern auch für den Umgang damit; damit, ob das Scheitern als Krise oder Chance interpretiert wird. Richard Sennett (1998) hat das Scheitern als das „große moderne Tabu“ (ebd., S.159) ausgewiesen, auf das moderne Sachbücher keinerlei

das paradoxe am Programm der Responsibilisierung – , der Einzelne kann sowohl den Erfolg als auch das Scheitern seiner Bemühungen trotz all dieser Risiken und Ungleichheiten nur sich selbst zuschreiben.

Im Prozess der Responsibilisierung hat das Selbst jeden fremden Einfluss, jegliche Verpflichtung gegenüber und Abhängigkeit von Außen abzubauen. Speziell die eigene soziale Herkunft bzw. Biographie wird dabei zum Problem erhoben. Denn sie übt Kontrolle über den Einzelnen aus, lenkt sein gesamtes Verhalten, macht ihn fundamental abhängig und hindert ihn daran, selbst Kontrolle zu übernehmen. Sie soll und kann über Techniken der Selbsttransformation überwunden werden. Die eigene Herkunft hat in dieser Konstruktion keinerlei determinierenden Einfluss. Jede ihrer Auswirkungen auf das gegenwärtige Selbst liegt an der ‚Oberfläche‘ (Krasmann, 2012) und ist der bewussten Steuer- bzw. Veränderbarkeit zugänglich. Diese spezielle Art der Problematisierung der Biographie ist konstitutiv für neoliberale Formen der Psychologie. In ihr erscheint sie als „millstone around the neck of the enterprising life of the neo-liberal psyche“ (ebd., S.91), denn ein von seiner Biographie abhängiges Subjekt scheint „relieved of any direct responsibility for it’s own actions and choices by recourse of inner agencies originated in its family history“ (ebd., S.91). Im Diskurs hat Biographie keinerlei tiefere Bedeutung. Sie ist nichts anderes als ein zu überwindendes Hindernis, das das Selbst an der Verfolgung seiner Eigeninteressen blockiert. Damit verlagert sich der Fokus aller Selbsttechniken von der Vergangenheit auf die Zukunft – ein für das auf Responsibilisierung setzende neoliberale Paradigma typischer Orientierungswechsel (Krasmann, 2012). Zukunft wird dem Subjekt als *Horizont* voller Möglichkeiten vorgestellt, der durch eigens getroffene Entscheidungen in der Gegenwart frei gestaltet werden kann. Neoliberale Therapeutiken unterscheiden sich in dieser Hinsicht stark von früheren, ›klassischen‹ Formen der Psychotherapie wie der Psychoanalyse. Anstatt sich der Reflexion vergangener Konflikte – einem so bezeichneten *problem talk* – zu widmen, hat es die ‚Neo-Therapeutik‘ mit einem *solution talk* zu tun, der sich um die Generierung von Handlungsmöglichkeiten dreht (Traue, 2010a, S.252). Ratgeber sind Elemente der neoliberalen Regierungskunst, da sie ihre Machtwirkung nicht über Einschränkungen, Verbote und die Schaffung von Abhängigkeiten, sondern, mit einer Erweiterung individueller

---

Lösungen liefern. Burnout-Ratgeber weisen in eine andere Richtung: Sie machen den Umgang mit dem eigenen Scheitern zum Thema, womit das Subjekt auch auftretende negative (Gefühls-)Wirkungen selbst zu verantworten hat.

(Entscheidungs-)Möglichkeiten entfalten. Die Subjekte sollen nichts tun, weil sie müssen bzw. sollen, sondern weil sie wollen bzw. können (vgl. Han, 2014a).

Dabei helfen die Techniken zur Zielsetzung, Ziele rational zu wählen und zu planen. Der Mensch erscheint als Humankapitalist in eigener Sache, der immer eine Wahl zwischen konkurrierenden Optionen trifft: Um eine rationale Wahl treffen zu können, sollen die Subjekte ihre Ziele gegeneinander abwägen, Präferenzen setzen und auf ihre Umsetzbarkeit und ihren Nutzen hin überprüfen. Die eigenen, begrenzten Ressourcen – speziell Zeit und Energie – sollen damit effizient geplant und dem Eigennutzen zugeführt werden. Diese Techniken werden dabei zur Richtschnur der gesamten Lebensgestaltung (nicht nur der Arbeitszeit).

## 8.2. Permanente Selbstüberwachung im Zeichen von Burnout

Der Diskurs der Ratgeber kann als Beispiel dafür gelten, wie zeitgenössische Gesundheitsdiskurse operieren und sich ins individuelle Verhalten einschreiben. Dass sein Fokus auf Prävention liegt, verwundert nicht, ist dieser doch konstitutiv für populäre Medien (*media*) die sich mit Gesundheit befassen (Greco, 1998). In der Anrufung zur umfassenden Burnout-Prävention bestimmt die Problematisierungsformel zunächst, was überhaupt als problematisch gilt und wann und wo die Arbeit am Selbst anzusetzen hat. Das Credo lautet: Burnout-Gefahren lauern überall und alles ist ein potenzielles Burnout-Risiko. Die Techniken zur präventiven Selbstbeobachtung (vgl. Kap.7.3) machen sichtbar, wie umfassend der Diskurs der Ratgeber lauernde Risiken – ob ‚in‘ den Subjekten selbst, am Arbeitsplatz oder der Gesellschaft insgesamt – konstruiert, die individuelle Aufmerksamkeit darauf steigert, permanenten Handlungsbedarf gegen Burnout bescheinigt und die Subjekte zu ständiger präventiver Überwachung des und Arbeit am Selbst aufruft. Der Diskurs problematisiert individuelle *Signale* des Körpers, Verhaltens- und Erlebensweisen schon lange bevor sie vom Individuum selbst als problematisch erfahren werden. Indem der Diskurs vormals unbemerkte *Signale* als erste Burnout-Anzeichen konstruiert, stattet er diese mit einer bestimmten Bedeutung aus. Er präformiert und normiert sowohl Aufmerksamkeit, Bewertungen von Körper-Wahrnehmung und Handlungen indem er vormals Unbemerktes als pathologisch erscheinen lässt und dadurch Handlungsbedarf evoziert. Daraus folgt, dass der Diskurs selbst – zumindest zum Teil – erst die burnout-gefährdeten Subjekte produziert, denen er zu helfen verspricht. Schon manche Titel machen das deutlich. Indem sie dem Leser in Aussicht stellen, sein Burnout erkennbar zu machen unterstellen sie zeitgleich, dass dieser das nicht ohne

Expertenhilfe kann (Kap. 6.4.1.1.).<sup>58</sup> Diese Machtwirkung wird im Diskurs jedoch nicht sichtbar, berufen sich die Ratgeber doch auf eine prä-diskursive Wahrheit im ‚Inneren‘ des Selbst, deren selbstevidente Botschaften bloß wahrgenommen werden müssen. Widersprüchlich ist, dass man, um seine immer schon spürbare Burnout-Gefährdung zu erkennen, erst einen Experten mitsamt seinen Tests und Checklisten benötigt.

Mit der Anrufung, sich mittels Techniken der *präventiven Selbstdiagnose* (Kap. 7.3.1.) und *Diagnose von Risiken am Arbeitsplatz* (Kap. 7.3.2.1.) immer wieder bezüglich der eigenen Burnout-Gefährdung zu befragen und zu diagnostizieren, sollen sich die Subjekte in Eigenverantwortung einer Art permanenter „Vorsorgeuntersuchung“ (Schmidt-Semisch, 2012, S.173) unterziehen. Damit werden ständig Risiken für die Subjekte sichtbar gemacht und Burnout als Gefahrenhorizont stets aktualisiert. Es gibt nahezu keinen Zustand, in dem keine Arbeit gegen Burnout geraten wäre – das Subjekt bleibt ständig alarmiert. Burnout kann also nie endgültig überwunden werden und verlangt nach permanenter Überwachung des eigenen Zustandes und gesund erhaltender Aktivität. Wer sich dem verwehrt, dem droht der selbstverschuldete Burnout. Da die Bewertung seiner Selbst von den Tests, Fragebögen, Checkliste und Wissensformationen des Ratgebers abhängig bleibt, bindet der Diskurs die Subjekte auf Dauer an sich.

Auch in der Konstruktion der Beziehung des Subjekts zu seiner Umwelt, die sich häufig auf das Konzept der Salutogenese bezieht, wird deutlich, dass Burnout nie endgültig überwunden werden kann. Die Beziehung ist konstruiert als aktives, labiles Geschehen zwischen Risiken aus der Umwelt (*Anforderungen*) und dem Individuum (*Bewältigungskompetenzen*), dass durch Steigerung persönlicher Fähigkeiten stetig optimiert werden kann und muss (Kap. 7.2.1.). Stress wird erzeugt durch die als solche konstruierten Burnout-Gefahren, Stressoren aus der Umwelt bzw. der Umwelt als Universalstressor. Da diese Risiken so universell auftreten und gefährdend auf die Subjekte einwirken, können sie nicht ein für alle Mal beseitigt, sondern stets nur situativ bewältigt werden – „Stress ist immer situativ zu bewältigen“ (Duttweiler, 2007a, S.265) – und Burnout kann nie endgültig überwunden und umgekehrt, Gesundheit nie vollständig erreicht werden.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Das spricht entschieden gegen die These, dass Ratgeber bloß auf einen ansteigenden Bedarf an Beratung bzw. Burnout antworten würden. Anstatt bloß darauf zu antworten, produzieren sie diesen Bedarf aktiv mit.

<sup>59</sup> Dass die Arbeit am Selbst keinen Endpunkt kennt, belegt schon die Empfehlung, sich nach der Lektüre eines Ratgebers selbst mit weiteren Lebenshilfetraktaten zu ‚impfen‘. Damit werden die Leser in einen Prozess permanenter, expertengesteuerter Selbstoptimierung eingespannt.

Unverzichtbares Moment von Präventions-Diskursen, die zur vorbeugenden Arbeit am Selbst aktivieren, ist die Konstruktion von Risiken – ohne Risiken kein „Risikomanagement“ (vgl. Rose, 2012), ohne Bedrohung keine präventive Aktivität. Das Paradoxe an diesen Diskursen ist, dass sie die Gefahr, die sie zu bannen versprechen, stets selbst (re-)produzieren. Für den Burnout-Diskurs bedeutet das: Die Wunde, die die Ratgeber zu heilen versprechen, wird von den Ratgebern selbst stets neu geschlagen. Oder, die Angst vor dem möglichen Burnout, die das Programm ihren Adressaten zu nehmen verspricht, wird vom Diskurs stets geschürt (vgl. Bröckling, 2013b).

Der Diskurs als Element neuer, neoliberaler Gesundheitsdiskurse kann betrachtet werden als Teil einer breiten „Expansion des medizinischen Wissens“ (Schmidt-Semisch, 2012), in dem

„sich die Risikofaktoren [vervielfältigen] und damit zugleich die Anforderung an das Individuum, die Risikoauflklärung in Vorsorge umzusetzen: Längst hat sich das Recht des Patienten auf Information zu einer Pflicht der Informiertheit und damit der Nutzung dieses Wissens zur Vorsorge gewandelt“ (ebd., S.173).

Im Zuge der Umstellung des Sozialstaates wird der Einzelne zunehmend responsabilisiert und in die Pflicht genommen, selbst präventiv dafür zu sorgen, dass er gesellschaftsfähig – arbeitsfähig, gesund etc. – bleibt. Exakt diese Rationalität der Prävention findet sich in den Burnout-Ratgebern wieder. Der Burnout-Diskurs fügt sich nahtlos in diese politischen Programme, die bemüht sind, den individuellen *Willen zur Gesundheit* in den zu regierenden Subjekten zu verankern. Das Fehlen dieses Willens lässt indes „finanzielle Sanktionen und den Ausschluss aus Arbeitsmarkt und ökonomischem Wettbewerb als gerechtfertigt und schuldhaft verursacht erscheinen“ (Brunnett, S.172). Um diesen Willen in Gang zu halten, kommt es in der Gesellschaft zur „Inflation der [...] Risikopopulationen und -verhaltensweisen“ (ebd., S.173). Die Rede im Diskurs von einer ›universellen Gefahr‹ kann in dieser Betrachtung als spezifische, neoliberale Form der Problematisierung der Umwelt verstanden werden, die die Individuen auf umfassende, nie endende Selbstbefragung und -transformation verpflichtet. Die Techniken zur Selbstführung steuern dabei individuelle Wahrnehmung auf sozial erwünschte Weise und übersetzten die aktivierenden sozialstaatlichen Programme in klar strukturierte Handlungsanweisungen.

### 8.3. Die Produktion von Individualität

Zudem bringt der Diskurs einen Modus der Selbsterkenntnis hervor, der für neoliberale Gesellschaften konstitutiv ist: die Suche nach dem wahren Selbst (Kap. 7.4.). Im Burnout-Diskurs wird den Subjekten geraten, sich auf ihre unverwechselbare Individualität zu beziehen und zu sich selbst zu werden (Kap. 7.4.). Im Tenor verlautbaren die Ratgeber: „**Es dreht sich jetzt um Sie, Sie stehen auf Platz eins der Prioritätenliste** [sic!]“ (Nt, S.233). Man soll sich fragen, wie man sein persönliches, *ureigenes* Glück bzw. seine gesamte ‚Lebensqualität‘ verbessern kann. Anstatt sozialen Konventionen zu genügen, sollen Distinktions-Merkmale gefunden und der ganz individuelle *Wert* bestimmt werden. Dabei wird die Innenschau zum Grundstein der Entscheidungsfindung. Wer verantwortlich für sich selbst ist, muss seine Bestandteile, seine Stärken, Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und – speziell im Burnout-Diskurs – seine Leistungsgrenzen kennen, muss wissen, wie und für was er Verantwortung übernehmen soll. Mittels der *Techniken der Selbstfindung* (Kap. 7.4.1.) wird dem Leser sein authentisches Inneres bewusst gemacht und sein Selbstbezug gesteigert. An diesem Ort kann alles gefunden werden, was er für weitere Entscheidungen zur Lebensgestaltung braucht.

Von nun an soll alles nach seinem Wert für die Erfüllung der eigenen Unternehmung – Gesundheit, Glück, Leistung etc. – befragt werden. Es sollen rationale Eigeninteressen ausgebildet werden, die auch gegen die (berufliche) Umwelt durchgesetzt werden können. Dazu soll speziell die momentane berufliche Position auf ihre Passung mit dem wahren Selbst (den Leistungsgrenzen, den Stärken und Interessen etc.) gebracht werden (Kap. 7.5.5.). Es gilt: Nicht mit einem Unternehmen soll man sich identifizieren, sondern sich selbst als Unternehmen imaginieren. Techniken zur rationalen Planung und Anpassung an den Berufsalltag, wie sie Techniken des Stress- bzw. Zeitmanagement, Delegieren etc. nahelegen, spielen zwar in der Ausübung des ‚richtigen‘ Berufs eine wichtige Rolle, zentrale Aufgabe in der Vermeidung von Burnout ist aber, den Beruf – wie alles andere – als Ort der Verwirklichung des *Ureigenen* zu begreifen und ihn als authentischen Ausdruck seiner Selbst zu erfahren.

Die Rationalität des Diskurses lässt sich folgendermaßen beschreiben: „Sich selbst ähnlich zu werden [...] sich auf die Suche nach seiner »Authentizität« zu machen [...] Die Frage nach der *Identität*“ (Ehrenberg, 2013, S.219 ff.). Diese Geisteshaltung zeichnet die Normalität neoliberaler Gesellschaften aus. Im Rahmen neoliberaler *Gouvernementalität* herrscht das »Gebot des Selbstseins« (Rose, 1989, zit. nach Greco, S.277) und „ein authentisches

Innenleben ist der Rohstoff, den die neoliberale Kunst des Regierens von Menschen bearbeitet“ (Greco, 2012, S.277). Nicht das Einfügen in vorgefertigte ‚Gussformen‘ (Deleuze, 1990) und sozial vorgeschriebene Rollen wie in der Disziplinargesellschaft, sondern das *Ureigene* im Inneren des Selbst soll den neoliberalen Subjekten als Orientierungsfaden dienen. Der gesellschaftlich-ökonomische Wert eines Menschen wird immer häufiger an seinem „Selbstverwirklichungspotenzial gemessen“ (Boltanski & Chiapello, 2013, S.462), was einer „Ökonomisierung des Authentischen“ (ebd., S.478) gleichkommt. Dieses Potenzial wird von den Ratgebern befördert und für die Verwertung am Markt bereitgestellt.

Wo sich die Suche nach dem Authentischen vormals als emanzipatorischer Akt gegen ökonomische Zwänge und die Sphäre des Marktes richtet, so ist sie heute zur gesellschaftlichen bzw. ökonomischen Anforderung avanciert. Die auch im Burnout-Diskurs vorangetriebene Autonomisierung ist also alles andere als eine Emanzipation von (politischer, ökonomischer) Fremdsteuerung. Sie ist Instrument der neoliberalen Regierungskunst und stabilisiert gegenwärtige gesellschaftliche Verhältnisse. Dem entgegen wird die Autonomisierung im Programm der Ratgeber als Befreiung von gesellschaftlichen Anforderungen dargestellt, indem es das Selbst dafür frei macht, sein Eigenes zu verwirklichen, auch wenn es sich dazu gegen soziale, speziell berufliche Anforderungen richten muss. Und der Diskurs macht tatsächlich frei, sich auch gegen soziale Vorgaben zu entscheiden. Damit erweist er sich im paradoxen Effekt aber gerade als Diskurs sozialer Anpassung und Normierung. Indem der Burnout-Diskurs diese Form des Selbstbezugs produziert, macht er sie zugleich für die Führung der Führung zugänglich, kann sie in eine gewisse Form bringen und erweist sich als passgenaues Moment neoliberaler Gouvernamentalität.<sup>60</sup> Er bringt unternehmerisch agierende Selbste hervor, die einen spezifischen Gebrauch ihrer Freiheit machen. Freiheitsgewinn und soziale Anpassung erweisen sich als „Effekte der selben ›Produktionsbedingungen‹“ (Duttweiler, 2007b).

Auch wenn der Diskurs nichts vorschreibt, sich explizit gegen jede Form der Fremdbestimmung richtet und die individuelle Wahl in den Vordergrund rückt besteht –

---

<sup>60</sup> Dem Diskurs geht es somit um die Konstitution eines Selbst durch eine Form von Selbstbeobachtung, die auf Selbstenthüllung, der Enthüllung einer verborgenen Wahrheit zielt, die durch Aktivität zugänglich wird. Diese hat eine lange Geschichte. Nach Foucault findet sie ihren Ursprung im frühen Christentum, genauer in der Tradition der Beichte und den Geständnispraktiken. Ihre Hermeneutik wird zum Vorreiter der Humanwissenschaften, die es ebenso damit zu tun haben, „eine Wahrheit als Grundlage von Subjektivität zu bestimmen“ (Greco, 2012, S.275).

widersprüchlicher Weise – ein wesentlicher Teil seiner Bemühungen darin, Anleitung bei der Suche nach dem authentischen Selbst zu geben. Typisch für den Diskurs, so wird an mehreren Stellen deutlich, wird das Authentische aber als etwas natürlicherweise Vorhandenes konstruiert und in den Status einer *organischen Norm* erhoben. Man müsse es bloß wahrnehmen, *hinschauen*, *hindenken* etc. Dieser Argumentation nach wird bloß freigelegt, was ohnehin vorhanden ist. Aus der hier vertretenen Perspektive heraus stellt sich die spezielle Art des Selbstbezugs aber als machtvolle Einwirkung auf das Subjekt dar: „Was vermeintlich die Natur des Menschen ausmacht, ist das, wozu die Menschen gemacht werden und sich selbst machen sollen“ (Bröckling, 2013b, S.196). Sie ist in ihrer spezifischen Form diskursiv konstruiert und schreibt sich über die Techniken der Selbstfindung und -gestaltung in den individuellen Selbst- und Weltbezug ein. Über die Techniken der *Selbstfindung*, -*kontrolle* und -*befragung* geben die Ratgeber vor, wie man sich selbst konkret (er-)finden kann. Die Machtwirkung zielt direkt auf die Beeinflussung der individuellen Ausgestaltung der Freiheit. Sie entfaltet sich dadurch, indem sie gewisse Entscheidungen wahrscheinlicher macht als andere, verführt und überzeugt, Burnout mit gewissen (Fehl-)Verhaltensweisen verknüpft, Gesundheit mit anderen, manches überbetont und anderes gar nicht erwähnt, mit Foucault, indem sie „Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Verhalten“ (Foucault, 2013a, S.256) nimmt.

Wenn Disziplin „die Kunst der Zusammensetzung von Kräften zur Herstellung eines leistungsfähigen Apparates“ (Foucault, 2013b, S.212) ist, dann dienen die Techniken der Selbstfindung (Kap. 7.4.1.) ebendiesem Zweck (Bröckling, 2013). Sie präformieren den Blick nach Innen und bringen das Authentische in eine Form, die für das unternehmerische Selbst charakteristisch ist. Die Anrufung, sich auf die Suche nach dem eigenen Wert, den Stärken, Bedürfnissen, Wünschen und Zielen zu machen und nach deren Verwirklichung zu streben, ist dabei gleichbedeutend mit der Anrufung, sich für die Anforderungen des Marktes zuzurichten (ebd.).

Zudem verkoppelt der Diskurs die Suche und Entfaltung des authentischen Selbst mit dem Erhalt bzw. der Wiederherstellung von Gesundheit. Umgekehrt wird das burnout-gefährdete Subjekt als eines problematisiert, das sich eben nicht auf sein Innenleben bezieht (Kap. 7.4.). Ihm wird ein Mangel an *Identität*, an Selbstsein unterstellt. Ihm fehlt der Bezug auf einen Innenraum und, mit Greco (2012), „[n]icht über einen solchen Raum zu verfügen, kein

solches Selbst zu sein, bedeutet ein Gesundheitsrisiko“ (S.279).<sup>61</sup> Ein Gesundheitsrisiko für ein Subjekt, dass sich präventiv um seine Gesundheit zu kümmern hat, indem es rationale Entscheidungen in Bezug auf sich und seine Handlungen trifft, anders formuliert, das in der Lage ist, ein rationales Eigeninteresse zu verfolgen. Da das burnout-gefährdete Subjekt aufgrund seines fehlenden Selbstbezugs weder weiß, wer es ist und was es will, fehlt ihm jede Grundlage zur Ausbildung für ein solches Eigeninteresse, in diesem Fall den Erhalt seiner Gesundheit. Es hat keine Grenze, die ihm die pathologischen Züge seiner Leistung anzeigen könnten und die es gegen seine Umwelt einfordern könnte. Die sich darauf ergebende, in neoliberalen Gesellschaften als solche erkannte „Form von Fehl-Anpassung“ (Greco, 2012, S.279) des burnout-gefährdeten Subjekts äußert sich in seiner Unfähigkeit, sein Eigeninteresse gegen seine Umwelt durchzusetzen. Seine Beziehung zur Umwelt ist unflexibel und rigide. Da es nichts gegen sie durchsetzen könnte, muss es fremdgesteuert das tun, was sie ihm vorgeschreibt. Es kann keine Reaktion seine eigene nennen, ihm fehlt gleichsam der ‚freie Willen‘. In dieser Art der Problematisierung muss das Subjekt nun, um gesund zu bleiben, sein Innenleben ausbauen und Verantwortung für die Verfolgung eines rationalen Eigeninteresses übernehmen.

#### 8.4. Emotionale Selbstprogrammierung

Die Burnout-Ratgeber lassen sich auch als „Element im aktuellen Diskurs gesellschaftlicher Gefühlsregulierung“ (Neckel, 2005, S.423) dechiffrieren. Wie dieser responsabilisieren sie das Selbst für seine eigene Gefühlswelt und machen es zum „emotional entrepreneur“ (Binkley, P.3069), dessen Ziel es ist, seine Gefühle über Akte der Wahl ins Positive zu transformieren um diese für rational geplante Ziele fruchtbar zu machen. Das Konstrukt der Glaubenssätze sowie die Techniken zur Erzeugung positiver Emotionen in den Ratgebern lassen positive Zustände wie Glück als etwas bewusst Kontrollier- und Optimierbares erscheinen (Kap. 7.5.1.). Der Umwelt wird dabei, so vermittelt das Stress-Konstrukt, jede objektive Bedeutung für die Subjekte abgesprochen. Der Diskurs entsperrt damit die Gefühlswelt – ja das gesamte „psychological life“ (Binkley) – für einen unternehmerischen Zugang. Die Techniken der Gefühlssteuerung in den Burnout-Ratgebern können dabei als produktive Machttechniken

---

<sup>61</sup> Der Burnout-Diskurs weist in dieser Hinsicht viele Parallelen mit dem Konstrukt oder Pradigma der Alexithymie auf, wie es Greco (2012) analysiert hat.

verstanden werden, die im Rahmen von Autonomie und Freiheit Selbstkontrolle ausbauen. An seinen Gefühlen zu arbeiten bedeutet, alle Gedanken und Bewertungen, Aktivitäten und Ziele als frei wählbare Ressourcen zu betrachten, um sich anhand betriebswirtschaftlicher Kriterien für diejenigen Optionen zu entscheiden, die, dem ökonomischen Prinzip folgend, mit geringstem Aufwand den größten emotionalen Ertrag – den *Return on Happiness* – versprechen (Kap. 7.5.2.1.1.). Burnout, Stress und andere negative Zustände müssen dieser Konstruktion zufolge auch als Auswuchs der eigenen (Fehl-)Entscheidungen verbucht werden. Wer Stress und Burnout hat, erweist sich als schlechter Betriebswirt seiner selbst.

Positive Gefühle selbst werden im Diskurs einer ebensolchen Kalkulation unterzogen und sind einem rationalen Kalkül unterstellt. Plausibilisiert wird die Arbeit an ihnen durch den Nutzen, den sie erfüllen: die Verbesserung von *Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Erfolg, Kreativität, Flexibilität, mehr Lust am Arbeiten, Problemlösekompetenz, dem Umgang mit persönlichem Scheitern* etc. Wer an seinen Gefühlen arbeitet, so verspricht der Diskurs, der steigert sein gesamtes menschliches Potenzial (Kap. 7.5.1.2.). Die in Aussicht gestellten Fähigkeiten sind dabei allesamt charakteristisch für das unternehmerische Selbst, für das Gefühlsarbeit zur „Schlüsselkompetenz“ (Neckel, 2005, S.423) avanciert, da sie den (Markt-)Wert steigert und Wettbewerbsvorteile verspricht – in seine positiven Emotionen zu investieren bedeutet, sein Selbst für die Anforderungen des Marktes zu optimieren. Im Zuge einer „Emotionalisierung der Ökonomie“ im Kapitalismus der Gegenwart kommt es auch zu einer „Ökonomisierung der Emotionen“. Zunehmend wird emotionales Selbstmanagement von Arbeitskräften gefordert, um Gefühle gezielt verwertbar zu machen. Die Techniken emotionaler Programmierung (Kap. 7.5.1.1.2.) und punktgenauer Induzierung von Emotionen (Kap. 7.5.1.2.) erfüllen diese gesellschaftliche Forderung.

Mit diesem Fokus knüpft der Burnout-Diskurs an Diskurse der positiven Psychologie, des Glücks (Duttweiler, 2007b) bzw. Happiness (Binkley, 2011) an. Solche Diskurse, die sich um den Erhalt sowie die Erzeugung positiver Emotionen drehen, sind Teil neoliberaler Gouvernamentalität und finden ihre technische Umsetzung in zahlreichen gouvernementalen Feldern: „economics, management, organizational theory, marketing and public policy“ (ebd., S.372). Schon Foucault beschreibt das Glück als essenzielles *Instrument* für – und nicht als Effekt von – Fortschritt und Produktivität im modernen Staat (Foucault, 2000, S.414). Im Rahmen moderner Gouvernamentalität kann man positive Emotionen als „emotional homologue of a neoliberal rationality“ (Binkley, S.388) verstehen, als Übergang von einem rational-kognitivem Muster der Regierung in ein emotionales Register (ebd.). Mit der

Garantie, jegliche Situation jederzeit positiv bewert- und für die eigenen Zwecke nutzbar zu machen; dem Versprechen, über positive Emotionen menschliches Potenzial zu steigern und der Bereitstellung von Fremd- und Selbsttechniken wird das Programm zur Steigerung positiver Emotionen zum machtvollen Element neoliberaler Gouvernamentalität, in das sich die Burnout-Ratgeber als Technologie des Selbst lückenlos einfügen.

Als Technologie des Selbst wirkt die Veränderung der eigenen Bewertungen – Glaubenssätze (Kap. 7.5.1.1.1.) – auf die eigenen Gefühle. Sie leitet, mit Hochschild, zur umfassenden Gefühlsarbeit (*emotional work*) an. Die Techniken geben dabei die Schemata des Denkens vor, die das eigene Selbst vor Stress und negativen Gefühlen bewahren sollen, um gleichzeitig eine neue Form der Emotionalität – eine Gefühlsnorm (*feeling rules*) (Hochschild) – zu produzieren, in der ausschließlich das Positive gelten soll. Das Programm der Gefühlssteuerung erweist sich damit als präskriptiv und sozial normierend.

Zunächst sind diese Gefühle durch (Experten-)Techniken hervorgebracht und folgen bestimmten sozialen Gefühlsregeln. Die zuvor durch diese Techniken bewusst produzierten Bewertungen sollen nun aber als Teil des Selbst so internalisiert werden, dass sie prä-reflexiv wirksam werden und den „emotionale[n] Habitus“ (Neckel, S.427) tiefgreifend verändern. Die neue Gefühlsnorm wird so zum authentischen Ausdruck, zum Ausdruck einer eigenen Wahrheit. Rational kalkulierte, experten- bzw. machtvormittelte Normen werden so in ein emotionales Register, einen authentischen Selbstausdruck überführt. Sie werden, mit Illouz (2013), wahrgenommen als „zutiefst internalisierte und unreflexive Aspekte des Handelns nicht deshalb, weil sie zuwenig Kultur und Gesellschaft enthielten, sondern weil sie zuviel davon enthalten“ (ebd., S.27). Als kulturelles Programm ‚authentischer Selbstprogrammierung‘ verankern die Ratgeber emotionale Zwänge gerade durch diesen direkten Einfluss auf die Emotionalität der Akteure und ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung. Indem sie also die individuelle Freiheit, die eigenen Gefühle ins Positive zu transformieren, ausbauen, üben sie soziale Kontrolle aus.

## 8.5. Leistung steigern

Leistung (Kap. 7.5.3.) ist in Einheit mit Gesundheit und positiven Emotionen, sofern man diese getrennt voneinander betrachten kann, der prominenteste Topos des Diskurses. Als Ausgangs- und Fluchtpunkt der Problematisierungsformel bündelt er eine Reihe von Techniken, die es mit seiner Optimierung zu tun haben. Leistungsfähigkeit und -bereitschaft

als positiver Wert wird somit im Diskurs durchgehend bestätigt.<sup>62</sup> Die theoretischen Modelle zur Leistungsfähigkeit verweisen dabei auf ein Subjekt, das seine Energie auf unproduktive Weise verschwendet. Die Lösung besteht nicht in einem Weniger an Leistung und Energieverbrauch, sondern in einer Optimierung der Leistung. Als *Betriebswirt* seiner Selbst soll das Subjekt, um dem Burnout zu entgehen, seine Energie als knappe Ressource imaginieren und so einsetzen, dass ein möglichst hoher Ertrag an Gesundheit, Leistung etc. ‚erwirtschaftet‘ wird. Dazu muss die eigene Leistungsfähigkeit permanent überwacht und sorgsam gepflegt werden, was ein hohes Maß an Planung verlangt (Kap. 7.5.3. und 7.5.4.). Wo zunächst die ‚Leistungs-Manie‘ der heutigen Gesellschaft kritisiert wird, perpetuiert der Diskurs diese im selben Atemzug, indem er verspricht, Leistungsfähigkeit über ihre Drosselung – im paradoxen Effekt – noch weiter zu steigern. Er stellt eine hoch ökonomische Form von Leistung in Aussicht, die Energie(-Kosten) spart und zugleich (Leistungs-)Gewinne maximiert. Im Burnout-Diskurs wird somit der Traum grenzenloser Leistungs- und Produktionssteigerung bzw. „kapitalistischer Produktion [...] weiter geträumt“ (Haubl, S.176). Und da Steigerung von Leistung im Diskurs immer an die Steigerung von Gesundheit, Glück, Erfolg etc. und Entfaltung des wahren Selbst gekoppelt ist, macht das Programm gegen Burnout kein geringeres Versprechen als die Versöhnung von Wettbewerbsfähigkeit, Leistungs- und Profitsteigerung mit Gesundheit, positiven Emotionen und der Entfaltung des authentischen Selbst.<sup>63</sup>

Um Leistung – d.h. sein gesamtes Potenzial – zu steigern, soll sich die Beziehung des Subjekts zu seiner Umwelt auf spezifische Weise gestalten. Aufgeladen wird jeder Umweltreiz mit einer Bedeutung für das individuelle Befinden – burnoutfördernd oder gesundheitsfördernd. Wie sich ein Reiz auswirkt, ist einerseits Sache der Bewertung des Reizes, andererseits Sache der Wahl zwischen Reizen. Die Beziehung zur Umwelt soll so geformt werden, dass sie die eigene Unternehmung maximal unterstützt. Dazu soll die Umwelt einerseits zur Stimulation dienen. Jeder äußere Reiz – ob Nahrung, soziale Beziehungen, Berührung, Musik etc. – soll auf seinen Nutzen für das Selbst abgeklopft

---

<sup>62</sup> In dieser Hinsicht belegen die Ergebnisse vorhergehender Untersuchungen, die den Burnout-Diskurs als Diskurs der Leistungsoptimierung ausweisen.

<sup>63</sup> Diese Kombination verdichtet sich in einem Video von Horst Kraemer zu seinem aktuellen Ratgeber ([www.brainjoin.com/wie-laesst-sich-gesundheit-wiederherstellen-und-erhalten](http://www.brainjoin.com/wie-laesst-sich-gesundheit-wiederherstellen-und-erhalten) (aufgerufen am 20.07.2016)); im krassen Kontrast zu manche Ratgeber-Covers, die den Arbeiter rauchend, verkohlt oder gehetzt – also nicht gesund, glücklich und ineffizient – in Szene setzen, machen die Arbeiter im Video – dank des Programms gegen Burnout – einen leistungsfähigen, hoch motivierten, glücklichen und gesunden Eindruck. Eben diese Versöhnung zwischen Arbeit und individuellem Glück wird in dieser kurzen Video-Sequenz sichtbar.

werden (Kap. 7.5.4.). Andererseits soll das Subjekt die Fähigkeit erwerben, sich vor schädlicher Übervereinnahmung seines *Primärbereichs* abzugrenzen. Über eine Reihe von Techniken (Kap. 7.5.4.2. und 7.5.4.2.1.) soll es lernen, im richtigen Moment eine Grenze zu ziehen, Nein zu sagen, Pausen zu machen, sich von seiner Umwelt zu distanzieren etc.<sup>64</sup> Diese Grenze – angezeigt durch alltägliche Symptome, die einen ineffizienten Verbrauch von Energie markieren – wird den Subjekten ins Innere ihres Selbst eingepflanzt. Sie sagt einem, wann aufgetankt werden soll. Das ermöglicht es, punktgenau kompensatorisch auf wahrgenommenen Stress und Leistungsabfall zu reagieren, um das Optimum an Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Der Diskurs gibt klare Anweisungen, wie Reize und Tätigkeiten zu bewerten sind, damit sie das individuelle Leistungspotenzial optimal unterstützen. Dabei werden nahezu alle Aktivitäten, die außerhalb des Primärbereichs sind, mit potenziell positiver Wirkung aufgeladen und zur Stimulation des Selbst mobilisiert. Der Diskurs schreibt damit eine spezifische Art der Wahrnehmung der Umwelt vor, wirkt also auch in dieser Hinsicht normierend.

Die Techniken zum Erhalt von Balance (7.5.4.) und Leistungssteigerung (7.5.3.1.) veranlassen zu einer ausgiebigen Arbeit am Selbst. Sie strukturieren Erfahrung in unterschiedliche, als relevant gesetzte Bereiche und veranlassen die Leser dazu, innerhalb jedes einzelnen und zwischen den Bereichen Balance herzustellen. Um gesund und leistungsfähig zu bleiben, muss das gesamte Leben ausbalanciert werden. Wer wenig leistet wird etwa ebenso krank (*Boreout*) wie der, der viel leistet (*Burnout*). Leistung muss stets mit Pausen ausgeglichen werden, An- muss sich mit Entspannung abwechseln. Das gesamte Leben gleicht so einem ‚Drahtseilakt‘. Dabei steht Balance nicht nur für Gesundheit und Glück, sondern auch für Maximierung von Leistung – konsequent wird die Steigerung von Leistung mit Gesundheit verknüpft.

Vor allem rufen sie dazu auf, unterschiedliche Lebensbereiche für den Bereich der Selbstverwirklichung zu instrumentalisieren. Auch wenn im Prinzip, wie erwähnt, alles als Primärbereich in Frage kommen könnte und die Wahl vom Individuum getroffen werden muss, ist es doch hauptsächlich der Beruf, für den andere Bereiche herhalten sollen. Alle

---

<sup>64</sup> In dieser Hinsicht ist der Burnout-Diskurs dem Wellness-Diskurs sehr ähnlich, dessen Gegenspieler ebenso Stress ist. Dieser legt ebenso nahe, seine Umwelt entweder zur Stimulation des Selbst heranzuziehen oder aber sich bewusst von den schädlichen Anforderungen seiner Umwelt abzugrenzen (vgl. Duttweiler, 2004b).

Tätigkeiten bleiben auf diesen einen Bereich bezogen und sollen für diesen verwertbar gemacht werden. Auch wenn das Auftanken (Kap. 7.5.4.2.) ‚in sich‘ sinn- bzw. funktionslos sein soll, so erfüllt es für den Primärbereich eine zentrale Funktion. Schon die Metapher des Auftankens selbst legt das nahe. Mit Auftanken ist laut Duden gemeint: „den Treibstoff auffüllen“ oder „ein Fahrzeug mit Treibstoff volltanken“.<sup>65</sup> Es dient also ausschließlich dem Erhalt der primären Funktion – z.B. dem Weiterfahren des Autors, oder wie im Burnout-Diskurs dem Erhalt der Arbeitskraft. All die Auftankaktivitäten werden für die marktvermittelte Nutzung fruchtbar gemacht. Es ergibt sich ein paradoxer Effekt: Indem sich Subjekte von ihrem Beruf distanzieren und mehr Platz für Freizeitaktivitäten, Familie und Freunde schaffen, unterstellen sie eben diese dem Bereich der Arbeit und Ökonomisieren damit ihren gesamten Lebensvollzug.

Explizit sind Tätigkeiten, die dem Eigennutzen tatsächlich nichts nutzen definiert als bloße *Störungen* oder *Unterbrechungen* und sollen konsequent eliminiert werden. Für das ökonomisch denkende, unternehmerische Selbst gilt: Kein Augenblick soll sich der Verwertbarkeit entziehen. Alles und jeder soll dem eigenen Unternehmen als Ressource dienen.

## 8.6. Burnout-Dispositiv als Programm neoliberaler Gouvernamentalität

Mit dem Begriff Burnout, so konnte die vorliegende Arbeit zeigen, ist ein umfassendes Programm der Fremd- und Selbstführung benannt, das nicht nur Anleitung dafür gibt, wie Individuen auf sich selbst, sondern auch wie Politik und Ökonomie auf Menschen einwirken sollen, um ihre Ziele zu erreichen. Zum gouvernementalen Programm wird Burnout, da er eine technologische Form annimmt und in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern zur Lenkung von Verhalten eingesetzt wird. Zweifellos kann – in Analogie zum Stressbewältigungs-Dispositiv (Kury, 2012) – von einem Burnout-Dispositiv gesprochen werden. Workshops, Beratung, Entspannungs-Bücher, Ratgeber, Unternehmensberatung, Tests und Checklisten zur Messung der Burnout-Gefährdung in Unternehmen etc. sind Elemente einer Fülle unterschiedlicher Technologien, die tendenziell den gesamten Lebensvollzug – nicht nur die Arbeitswelt – von Individuen überspannt. Die hier analysierten

---

<sup>65</sup> Entnommen aus <http://www.duden.de/rechtschreibung/auftanken> (aufgerufen am 08.10.2015)

Ratgeber als Technologien der Selbstführung haben es hauptsächlich mit der gezielten Einwirkung und Steuerung individueller Selbststeuerung zu tun. Als umfassendes Subjektivierungsregime sind sie ein wesentliches Teilstück dieses umfassenden Burnout-Dispositivs, in dem sich die Rationalität verdichtet, die diese ‚heterogene Gesamtheit‘ (Foucault) von diskursiven und nicht-diskursiven Elementen verbindet (vgl., Brunnett).

Der Burnout-Diskurs hat es auch mit der Erforschung und Verbesserung von Unternehmensstrukturen zu tun. Die Ratgeber richten sich dem entsprechend auch an Führungskräfte und geben zahlreiche Anregungen in Bezug auf die Führung von Unternehmen. Mit Foucault (2012) ist „[d]ie Rationalität der Regierung über andere [...] dieselbe wie die Rationalität der Regierung über uns selbst“ (ebd., S.121). Damit ist die Arbeit des Burnout-Diskurses beschrieben, die es mit einer Homogenisierung von Fremd- und Selbstführung zu tun hat. Die Rationalität bzw. das Menschenbild, das der Burnout-Diskurs hervorbringt, soll gesundheitspolitische oder ökonomische Maßnahmen zur Fremdsteuerung und individuelle Selbststeuerung zur Deckung bringen. Beide Ebenen sollen ihre Interventionen gleichermaßen nach dieser Rationalität ausrichten, auch wenn die Ratgeber den Führungskräften aufgrund ihrer Ausrichtung keine konkreten Techniken bzw. Lösungsvorschläge anbieten.

Dennoch bemühen sich die Ratgeber, den Bedarf an Intervention auch für Unternehmen zu plausibilisieren. Wo er die Individuen mit der Versprechung von Gesundheit, Glück, Erfüllung und Vorteilen am Markt durch Steigerung des Humankapitals etc. lockt und umgekehrt mit Burnout droht, wechseln die Argumente, sobald es um die Führung von Unternehmen geht. Zum einen generiert der Diskurs Handlungsbedarf für Politik und Ökonomie, indem er Burnout als eine von den zu regierenden Individuen großflächig betriebene „kontraproduktive Überverausgabungen und übermäßige Inanspruchnahmen von Arbeitskraft“ (Lessenich, 2013, S.131) erkennt, was mit hohen Kosten für die Gesellschaft verbunden ist. Zum anderen erhebt er die Effekte, die der Diskurs auf die Individuen zeitigt, zur einzigen Chance, dauerhaft im Wettbewerb mithalten zu können. Binden sich Führungskräfte an den Diskurs der Ratgeber, können sie ihre Produktivität dermaßen steigern, wie es unter direkter Steuerung kaum möglich wäre. Umgekehrt droht mit einer Nicht-

Befolgung des Rates der Untergang im Konkurrenzkampf und das Ausbrennen des gesamten Unternehmens (vgl. P, Nt).<sup>66</sup>

Was an dieser Stelle sehr deutlich sichtbar wird ist eine sich in der heutigen Gesellschaft vollziehende Verschränkung von therapeutischem Diskurs mit jenem der Ökonomie bzw. der Personalverwaltung, wie sie u.A. Traue postuliert.<sup>67</sup> Neue Formen der Therapeutik – Beratung, Coaching etc. –, denen sich fast alle Akteure im Diskurs zuordnen lassen (Kap. 6.3.1.), entsperren beide Diskurse füreinander (Traue, S.253), indem Topoi des einen in den jeweils anderen aufgenommen werden: „als Ergebnis eines interdiskursiven Prozesses entsteht ein Raum des Wiss- und Sagbaren, in dem sich Therapeutik und Personalverwaltungsdiskurs aufeinander beziehen und stützen, sich wechselseitig Legitimität verschaffen und so eine geteilte Wissensordnung entfalten.“ (ebd., S.254) In diesem Sinne schafft der Burnout-Diskurs eine ebensolche geteilte Legitimationsordnung für individuell-therapeutische – d.h. dem individuellen guten Leben geschuldete – und organisationell-personalverwalterische – d.h. auf Profitsteigerung und Markterfolge bezogene – Interventionen. Was für das Subjekt gut ist, ist für das Unternehmen gut und vice versa.

Das Vokabular, in dem der Diskurs die unterschiedlichen sozialen Bereiche problematisiert, ist jenes des *Unternehmertums*. In neoliberalen Gesellschaften ermöglicht dieses „die »Übersetzung« einer politischen Rationalität in Versuche, problematisch gewordene Aspekte der sozialen, wirtschaftlichen und persönlichen Existenz zu lenken“ (Rose, 2000). Alles wird aufgrund mangelnder Unternehmishaftigkeit zum Problem, ja im Burnout-Diskurs sogar zur Pathologie, weshalb auch allem mit der Steigerung unternehmerischer Tugenden – Aktivität, Ehrgeiz, Eigenverantwortung, Selbstoptimierung, Planung der eigenen Zukunft nach Vorgaben eigener Wünsche etc. (ebd.) – begegnet werden soll. Die Problematisierung des Subjekts im Burnout bzw. des burnout-gefährdeten Subjekts unterstellt, dass es sich nicht als Unternehmer seiner Selbst imaginiert. Und Unternehmen werden problematisiert, da sie ihre Mitarbeiter nicht zu ‚Intrapreneuren‘ machen, die sich unternehmerisch verhalten, selbst Kontrolle über ihre Arbeit übernehmen, sich mit den Unternehmenszielen identifizieren und sich über ihre Arbeitsleistung selbst verwirklichen wollen. Sie sind angerufen, sich um das

---

<sup>66</sup> Was für die responsabilisierten Individuen gilt, gilt natürlich auch für Unternehmen: Entscheiden sie sich gegen die Vorschläge des Diskurses, sind sie ebenso selbst schuld, sollten sie im Wettbewerb untergehen.

<sup>67</sup> Diese Verschränkung wird schon sichtbar, wenn man sich die beruflichen Felder der Autoren ansieht. (Kap. 6.3.1.) Fast alle arbeiten einerseits im therapeutischen Bereich und zugleich als Berater von Unternehmen.

Vorhandensein von Freiheitsfaktoren zu kümmern, Entscheidungsautonomie – auch in der Wahl der konkreten Aufgaben – zu bieten und genügend Ressourcen und Zeit bereitzustellen. Sie müssen den Subjekten die Räume bereitstellen, in denen sie sich frei und eigenverantwortlich um ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit kümmern können.<sup>68</sup> Werden unternehmerische Tugenden nicht ausgebaut, sind Unternehmen ebenso wie Subjekte burnout-gefährdet und Individuen definiert als defizitäre, ineffiziente Arbeitskräfte.

Als Technik der Fremdführung wird das Programm zur ‚Direktive der Mächtigen‘ (Bröckling, 2013b): Im Akkord mit oder selbst als Experten sind sie es, die das Selbst überhaupt erst autonomisieren und bemächtigen. Autonomie, Verantwortung, *Empowerment* etc. „ist etwas, das andere Dir zukommen lassen oder das Du anderen zukommen lässt, die somit durch Dein und nicht durch ihr eigenes Handeln bemächtigt werden“ (Baistow, 1995, zit. nach Bröckling, 2013b, S.208). Die Autonomisierung der Individuen muss so gewendet als Form neoliberaler Machtausübung begriffen werden, mit der Zwänge und Kontrollen keineswegs verschwinden, sondern Fremd- durch Selbststeuerung ersetzt wird, um, so argumentiert der Diskurs, höhere Gewinne und Marktvorteile zu erzielen. Die in den Ratgebern geförderte Autonomie, Verantwortung und „Förderung von Handlungsoptionen ist nicht zu trennen von der Forderung, einen spezifischen Gebrauch von diesen »Freiheiten« zu machen“ (Voß, 2010) und ist so nicht nur ein Vorteil für Individuen, sondern zunehmend auch ein „Zwang, den Arbeitsprozess mehr als bisher aktiv selbstverantwortlich zu organisieren, was mehr Entscheidungsdruck und damit ein größeres Risiko der Überforderung oder gar des Scheiterns zur Folge hat“ (Haubl, 2012, S.31).<sup>69</sup>

Die Vorschläge an die Unternehmensführung fordern zwar, Maßnahmen zur Bekämpfung von Burnout einzuleiten, den Individuen genügend materielle und zeitliche Ressourcen für ihre Arbeit bereitzustellen, Anerkennung zu geben etc. Insgesamt legen die Programme aber nahe, den Einzelnen für den Erhalt seiner Gesundheit und seine Arbeitskraft in die Verantwortung zu nehmen. Konkrete Techniken zur Burnout-Vorsorge beziehen sich dem entsprechend im gesamten Burnout-Diskurs auf den Ausbau individueller Selbststeuerung und bleiben hauptsächlich *individuenzentriert*. Dieser individualisierende Trend veranlasst viele

---

<sup>68</sup> Die Forderungen decken sich mit Programmen postfordistischer Unternehmensführung, wie sie u.a. Opitz (2004) analysiert hat und entsprechen zum Großteil dem Anforderungsprofil des Arbeitskraftunternehmers (Voß & Pongratz, 1998)

<sup>69</sup> Aus dieser Perspektive scheinen die Programme der Ratgeber ebenjene Gesellschaftsordnung zu reproduzieren, die von Soziologen als Ursache für Burnout kritisiert wird.

Unternehmen dazu, immer weniger auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter Acht zu geben und deren Arbeitskraft tendenziell immer rücksichtsloser auszubeuten (Haubl, 2012). Wenig verwunderlich ist dabei, dass die Fähigkeit, sich gesund zu halten von Arbeits- und Beschäftigungspolitik auch zur Schlüsselkompetenz von *Employability* erhoben wird und somit Vorteile im Wettbewerb verspricht. Die Ratgeber verstärken dieses Bewusstsein und machen diejenigen, die sich dem wachsenden Leistungsdruck nicht gewachsen fühlen selbst für etwaige (gesundheitliche) Folgen verantwortlich. Wer ausbrennt, hat es verabsäumt, seiner Selbstsorgepflicht – Grenzen setzen, Delegieren, Pausen machen oder gar den Beruf wechseln etc. – nachzukommen.

Die Ausführungen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen sind in den Ratgebern denn auch keine isolierten Passagen, die sich bloß an Führungskräfte richten, sondern fungieren selbst als Technologien des Selbst in der Problematisierungsformel, die ihrerseits responsabilisierende Wirkung auf die Adressaten zeitigen. Sie sollen Individuen dazu befähigen, schädliche Bedingungen am Arbeitsplatz rechtzeitig zu erkennen und die nötigen Konsequenzen (Einfordern besserer Bedingungen, Wechsel des Arbeitsplatzes) daraus zu ziehen. Subjekte sollen ihre Autonomie und Eigenverantwortung wahrnehmen, um ihre Arbeitsweise gesund, d.h. maximal effizient, einzusetzen und im Fall gegen übermäßige Vorschriften und Kontrollen einklagen. Damit liegt sowohl der Verbleib in als auch der Umgang mit herrschenden – auch tendenziell überfordernden – Arbeitsbedingungen in der Verantwortung der Arbeitnehmer, weshalb auch auftretende gesundheitliche Probleme, Unglück und jegliches Scheitern (durch ineffiziente Leistung) dem Individuum selbst angelastet wird.

## 9. Zusammenfassung der Ergebnisse und Manöverkritik

Als Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit lässt sich – *avant la lettre* – das Interesse definieren, den in neoliberalen Gesellschaften so populären Diskurs um das Phänomen Burnout als Technologie neoliberaler Selbstführung zu dechiffrieren. Ich wollte wissen, welche produktiven Machtwirkungen die Wissensformationen, die sich um dieses Phänomen versammeln, entfalten. Speziell ging es um die Frage, welche Wirkungen dieses Wissen auf Individuen und ihr Selbst- und Weltverhältnis zeitig, was es ihnen verspricht und wovor es ihnen Schutz bietet.

Mit der Forschungsperspektive, die sich um den Begriff der *Gouvernementalität* reiht, war das geeignete Instrument gefunden, um die Wissensbestände des Diskurses als Techniken neoliberaler Selbst(aber auch Fremd-)führung unter die Lupe zu nehmen. Vor allem verlagert sich damit der Fokus auf die Techniken und Wissensbestände im Diskurs, die den Subjekten nahelegen, sich selbst und ihr Umfeld auf eine spezielle Art und Weise zu problematisieren und auf sich selbst auf gewisse Art einzuwirken. Im Zuge der Arbeit wurden die Berührungspunkte zwischen dieser Art des Selbstbezugs mit einer neoliberalen Regierungsrationalität freigelegt. Abschließend sollen die Ergebnisse kurz zusammengefasst und einer kritischen Betrachtung unterzogen werden.

Zusammengefasst konnte die vorliegende Analyse Burnout-Ratgeber als Technologie neoliberaler Subjektivierung ausweisen, die sich innerhalb eines umfassenden Burnout-Dispositivs entfaltet. Im Diskurs der Ratgeber wird die Rationalität ausbuchstabiert, auf die sich dieses Ensemble von diskursiven- und nicht-diskursiven Elementen des Dispositivs stützt. Der Burnout-Diskurs schafft somit eine gemeinsame Wissens- und Legitimationsordnung und wird als Technologie zur Intervention in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen – individuell, organisationell, arbeits- und gesundheitspolitisch – in Anschlag gebracht.

Das Programm der Ratgeber entfaltet dabei ein umfassendes Regime neoliberaler Subjektivierung. Da es den gesamten Lebensvollzug problematisiert, macht es auch alles zum Objekt der Selbstbearbeitung bzw -verbesserung. Dabei problematisieren die Ratgeber ihren Gegenstand auf eine für neoliberale Gesellschaften gängige Art: Mit dem Vokabular des Unternehmertums (vgl., Rose, 2000). Einer neoliberalen Rationalität folgend postuliert der Diskurs auf allen Ebenen einen Mangel an und fordert zugleich den Ausbau von Eigenverantwortung, Autonomie und Selbstkontrolle bei gleichzeitigem Rückgang von

Fremdsteuerung. Was er fordert, ist die Bindung an die regulierende „Norm des autonomen verantwortlichen Subjekts [...], das verpflichtet ist, sein Leben durch Akte freier Wahl mit Bedeutung auszustatten“ (ebd., S.18). Damit fügen sich die Techniken der Selbstführung lückenlos in den diskursiven Sog des unternehmerischen Selbst ein. Angeraten wird umfassende Selbstökonomisierung, die das gesamte Leben der „Herrschaft einer ökonomischen Rationalität“ (Jurczyk & Voß, 2000, S.22) unterwirft. Auf Basis rationaler Techniken, die die systematische Durchplanung des gesamten Lebenszusammenhangs nahelegen, sollen alle Lebensbereiche und individuellen Ressourcen – Freizeit, Familie, Gedanken, Gefühle etc. – an einem rationalen Eigeninteresse ausgerichtet werden. Durch seine enge Verbindung zur Sphäre der Ökonomie wird dabei angeregt, die eigenen Potenziale verstärkt in diese zu kanalisieren und marktvermittelt zu verwerten. Als Humankapitalist seiner Selbst steht das Subjekt im Burnout-Diskurs stets vor Entscheidungen, die es gegeneinander abzuwägen und seine begrenzten Ressourcen – etwa Zeit und (Leistungs-)Energie – so einzusetzen hat, dass sie seinem Eigennutzen maximal nützlich sind.

Es wurde sichtbar, wie sich die neoliberale Strategie der Responsibilisierung in den Ratgebern entfaltet. Die Übernahme von Eigenverantwortung und die Steigerung von Selbstkontrolle und Autonomie ist die hauptsächliche Aufgabe des Subjekts im Burnout-Diskurs. Im Prozess umfassender Responsibilisierung wird das Subjekt darauf verpflichtet, frei zu wählen. Wie Miller und Rose (1990) es nennen: Das Selbst ist gezwungen, frei zu sein (ebd., S.98). Um gesund zu bleiben, werden die Subjekte aus den Fittichen der Autoritäten – Ärzte, Psychiater, bevormundende Therapeuten etc. – befreit, um autonom für sich selbst zu sorgen. Die Kehrseite an dieser Mündigkeit ist, dass das Selbst nun auch alleine die Verantwortung für sein Burnout zu tragen hat. Sollte es ausbrennen, Stress oder andere negative Emotionen empfinden, kann all das, ebenso wie jedes Scheitern und der Umgang damit, nur als Folge falscher Entscheidungen oder individuelles Planungsdefizit gedeutet werden. Negative Gefühle wie Stress und Burnout erscheinen dann als Indikatoren mangelnder oder defizitärer Selbstkontrolle (vgl. Duttweiler, 2004b), als Unfähigkeit, Krisen in Chancen zu verwandeln oder sich rechtzeitig von seiner Umwelt abzugrenzen.

Dem Subjekt wird geraten, seinen Selbstbezug zu steigern und sich auf die Suche nach einem authentischen Selbst machen. Nicht an sozialen Vorgaben soll es die rationale Wahl seiner Entscheidungen ausrichten, sondern an seinen ureigenen, von sozialen Vorgaben scheinbar unberührten, Interessen. Der Innenraum wird als Ort konstellierte, an dem alles für ein gesundes, glückliches und erfolgreiches Leben Nötige immer schon vorhanden ist. Im Prozess der Selbstbefragung (er-)findet das Subjekt Bedürfnisse, Stärken, Wunschzustände, Ziele,

eine Leistungsgrenze etc., die zur Richtlinie umfassender Selbsttransformation und -optimierung werden. Diese Art Selbstbezug ist charakteristisch für das unternehmerische Selbst. Nur so kann es seinen *Wert* bzw. sein *Produkt* erstellen und dem richtigen Ort zuführen. Ohne sich selbst zu befragen und zu beobachten verspielt das Subjekt nicht nur seine Chance auf ein geglücktes, (wirtschaftlich) erfolgreiches Leben, sondern auch die Möglichkeit, nachhaltig gesund zu bleiben.

Bindet sich das Subjekt an die Rationalität des Diskurses, werden ihm zahlreiche Fluchtpunkte – Leistungssteigerung, Gesundheit, Glück, Motivation, Flexibilität, Kreativität, Balance, Selbstentfaltung etc. – in Aussicht gestellt, die sich in einem Zustand umfassenden Wohls verdichten. Dabei knüpft der Diskurs an zahlreiche virulente Diskurse um das geglückte Leben an – Wellness, Glück, Entspannung, Stressmanagement. Allesamt können als neoliberale Technologien der Selbstführung begriffen werden. Besonders relevant sind positive Emotionen als Fluchtpunkte der Arbeit am Selbst. Techniken der Selbstführung öffnen das gesamte psychische Befinden für einen unternehmerischen Zugang. Wie man fühlt, ist ausschließlich eine Sache der Wahl zwischen Bewertungen der Umwelt. Die Techniken etablieren dabei eine neue Gefühlsnorm, in der ausschließlich das Positive gelten soll. Sie sind also präskriptiv und sozial homogenisierend. Die Versprechung: Wer positive Gefühle punktgenau produzieren kann, entfaltet in diesem Akt sein volles Potenzial und erhöht damit seinen Marktwert.

Da die Steigerung von positiven Emotionen immer auch die Steigerung von Gesundheit, Leistung und (wirtschaftlichem) Erfolg bedeutet, verknüpfen sich die Fluchtpunkte miteinander. Dabei erscheinen Selbstverwirklichung, Glück und Gesundheit nicht länger als Gegensätze von Leistungssteigerung, wirtschaftlichem Erfolg und Profitabilität; der Diskurs löst diesen Gegensatz auf und lässt beides in Eins fallen. Die ‚Experten der menschlichen Seele‘, die ihre Regierungswirkung in neoliberalen Gesellschaften entfalten, schaffen eben diese Verbindung: „Die Arbeit ist zum essentiellen Bestandteil auf dem Weg zur Selbstverwirklichung geworden und das Streben des autonomen Selbst ist zum entscheidenden Komplizen auf dem Weg zu wirtschaftlichem Erfolg geworden“ (Rose, 2000, S.19). Weit davon entfernt, privatistisch zu sein, erweist sich die Problematisierungsformel Burnout, die auf Autonomie, Selbstsein und Eigenverantwortung setzt, als Instrument sozialer Homogenisierung und somit als höchst politisch.

Bindet man sich nicht an den Diskurs und bildet keine unternehmerische Haltung zu sich und seinem Leben aus, scheinen nicht nur die in Aussicht gestellten Fluchtpunkte unerreichbar,

sondern man läuft Gefahr, auszubrennen. Das Spezielle an der Problematisierungsformel Burnout ist, dass sie einen Mangel unternehmerischer Tugenden als Gesundheitsrisiko darstellt. Wem es an Autonomie und Selbstkontrolle, Selbstbezug und Identität mangelt, dem droht Burnout. Denn der ist nicht in der Lage, ein rationales Eigeninteresse auszubilden, das er den Anforderungen seiner Umwelt entgegensetzen könnte. Prävention und die Arbeit am eigenen Leben ist für das burnout-gefährdete Subjekt ohne diese Eigenschaft nicht möglich. Speziell betrifft das im Burnout-Diskurs den gesellschaftlichen Imperativ der Leistungssteigerung. Wer ausbrennt, ist nicht in der Lage, Zeit und Energie effizient einzusetzen oder seine Gefühle auf eine ihm vorteilhafte Weise zu programmieren. Als Antagonist neoliberaler Subjektivierungsformen ist das burnout-gefährdete Subjekt gleichsam problematisiert als fremdbestimmt durch seine Biographie, die ihn hindert, frei zu sein und Verantwortung für sich und sein Leben zu übernehmen.

Die Analyse konnte die Ratgeber zudem als Elemente zeitgenössischer Gesundheitsdiskurse ausweisen. Im Sinne der Prävention hat es der Diskurs mit der Produktion allumfassender Risiken und Risikopopulationen zu tun. Etwas diskursiv als Risiko auszuweisen, ist eine für den Neoliberalismus spezielle Art der Problematisierung gesamtgesellschaftlicher, im Diskurs speziell beruflicher Bedingungen, die die responsabilisierten Subjekte zur präventiven Arbeit an sich selbst aktiviert – ohne Risiken keine präventive Aktivität. Sie führt den Subjekten vor Augen, dass sie permanent vom Ausbrennen bedroht sind. Die Techniken zur Selbstdiagnose ‚objektivieren‘ diese ständige Gefährdung und bescheinigen immer wieder die Notwendigkeit, an sich zu arbeiten. Da Stress, als Hauptursache für Burnout, immer nur situativ zu bewältigen ist, ist auch jede Gefahr immer wieder neu zu bannen. Als machtvolle Einwirkung erweist sich der Diskurs in dieser Hinsicht, da er erst die gefährdeten Subjekte produziert, denen er zu helfen verspricht und diese in der Anrufung, sich stets auf seine Burnout-Gefährdung zu inspizieren und zu reagieren, auf Dauer an sich bindet. Indem er vormals *harmlose* Körpersignale als erste, ernst zu nehmende Burnout-Symptome codiert, greift er massiv in die Wahrnehmung der Subjekte ein. So konstruiert er eine Leistungsgrenze, die über diese Signale spürbar wird und aktiviert die Subjekte zur permanenten, präventiven Arbeit an sich selbst. Der Diskurs verknüpft damit den individuellen Selbstbezug mit der neoliberalen, sozialstaatlichen Rationalität.

In Bezug auf die subjektive Leistungsfähigkeit wird dem Subjekt geraten, in allen Lebensbereichen Balance herzustellen. Modelle der Balance bilden die Grundlage ökonomischen Denkens (vgl., Bröckling, 2013a). Ein Mangel an Balance zeigt dem Subjekt

das Missverhältnis zwischen Investition und Ertrag; es zeigt ihm an, wann es seine Energie fehlerhaft einsetzt, was einen Abfall von Leistung und Gesundheit markiert. Der Diskurs pathologisiert dabei sowohl ein zuwenig (*Boreout*) als auch ein zuviel (*Burnout*) an Leistung. Gesund ist nur, wer Balance zwischen An- und Entspannung herstellt. Denn der investiert seine Energie optimal und maximiert zugleich auch den Ertrag seiner (Arbeits-)Leistung.

Das Subjekt soll lernen, sich in seiner Beziehung zur Umwelt bzw. beruflichen Umgebung abzugrenzen, wenn Leistungsfähigkeit ab- und Stress zunimmt. Und es soll lernen, sich gezielt mit Reizen zu stimulieren und aufzutanken, um seine Leistungsfähigkeit maximal zu halten bzw. wieder herzustellen. Dabei wird jede Erscheinung in der Umwelt mit einer spezifischen Bedeutung für das eigene Wohlbefinden versehen (vgl. Duttweiler, 2004b); nahezu alles kann zur Auftank-Aktivität werden, wenn man es nur ‚richtig‘ bewertet. Damit schreiben Ratgeber vor, wie man sich bzgl. seiner Umwelt fühlen soll und wirken sozial normierend. Ziel ist, alles und jeden für die Herstellung von Gesundheit, Leistung und positiven Emotionen fruchtbar zu machen, um diese Zustände in Folge für eigene Ziele und den Erhalt der Arbeitskraft verwertbar zu machen.

Auch konnte über die Analyse gezeigt werden, wie Expertenwissen im Diskurs Machtwirkung entfaltet. Es wurde argumentiert, dass neoliberale Macht nicht über Sanktionen, Pflichten und Verbote operiert. Sie entfaltet ihre Wirkung, indem sie die Subjekte überzeugt und verführt. Auch um die Subjekte zur Prävention zu aktivieren und ihren *Willen zur Gesundheit* anzustacheln, arbeitet sie produktiv, durch, nicht gegen Subjektivität. So entfalten auch die Experten im Burnout-Diskurs ihre Machtwirkung nicht, indem sie verbieten oder auf einen für alle vorgegebenen und richtigen Weg verpflichten. Nein, sie üben ihre Macht über die „»weicheren« Medien der Freiheit, Überzeugung und Selbststeuerung“ (Lessenich, 2013, S.124) aus. Sie produzieren individuelle Freiheit und machen sie somit regulier- bzw. regierbar – jede Regierung, die über Autonomie regiert, muss Autonomie und freie Wahl auf bestimmte Weise regulieren (Osborn, 2001): Die Ratgeber wirken auf die Entscheidungen ihrer Adressaten ein, locken mit umfassendem Wohlbefinden und (wirtschaftlichem) Erfolg und drohen umgekehrt mit Burnout. Wie sich die Subjekte entscheiden, bleibt ihnen überlassen, doch, salopp gefragt: Wer will schon Burnout haben und nicht glücklich, gesund und erfolgreich sein? Die Experten präformieren den individuellen Selbstbezug auf bestimmte Weise, lenken ihn in bestimmte Richtungen und nehmen dadurch Einfluss auf individuelle Wahrnehmung und Verhalten. Ihren Status als Experten legitimieren sie dabei über das Versprechen rationeller Wirksamkeit ihrer Programme und technischer Effizienz, die sie aufgrund ihrer eigenen Erfahrung oder die Berufung auf

wissenschaftliche Erkenntnisse für sich beanspruchen. Um am übergroßen Ratgeber-Markt zu bestehen, d.h. seine herausragende Stellung gegenüber der Konkurrenz zu verdeutlichen, muss scheinbar ein großer Aufwand betrieben werden: Obwohl sich die Positionen der Akteure – etwa in Bezug auf Stress – kaum unterscheiden, wird die eigene Positionen als wahr gekennzeichnet, andere Positionen als falsch abgetan. Den Programmen wird der Schein von Einzigartigkeit verliehen, indem sie mit neuen Begriffen versehen oder als selbst erfundene Innovation in Szene gesetzt werden.

Zudem schaffen die Akteure maximale Distanz zu politischen oder ökonomischen Zielen und jeglichen Formen der Fremdeinwirkung, indem sie vorgeblich kein neues Selbst ‚von außen‘ eingeben, sondern angeben, ein authentisches, von Außen unbeeinflusstes Selbst lediglich zu befreien. Dabei ist schon die Adressierung als autonomie- und bemächtigungsbedürftig als machtvolle Einwirkung auf das Selbst zu begreifen. Nicht man selbst, sondern der Experte bemächtigt einen. In jedem Fall ist dieser Bezug auf das wahre Selbst, folgt man Rose (1990), exakt der Mechanismus, der die Expertenmacht in neoliberalen Gesellschaften auszeichnet, in der jedes Urteil und jede Bewertung über die Individuen ausschließlich auf die Forderungen der menschlichen Natur und seiner Wahrheit antwortet.

Das umfassende Versprechen, das den gesamten Diskurs rahmt, ist, die eigene Leidens-Krise in eine Chance zu verwandeln. Die Chance erweist sich als umfassend, denn sie bezieht nicht nur Individuen sondern prinzipiell die ganze Gesellschaft – Politik, Unternehmen und andere Institutionen – mit ein. Für das Individuum besteht die Chance konkret darin, ein unternehmerisches Selbst zu werden und sein Leben nach Maßgabe eines scheinbar wahren, authentischen Selbst auszurichten. Erklärt man sich erst als verantwortlich für sich und das eigene Leben, kann dann auch Burnout zur Ressource für das eigene Unternehmen werden. Nimmt man den Rat der Experten an, steht das Versprechen fest, und zwar für alle gleichermaßen: Wie der Phoenix aus der Asche kann man sich in ein ganz und gar geglücktes und erfolgreiches Leben erheben. Mit dem Unterschied nur, dass das Subjekt des Burnout-Diskurs nie gänzlich zu ‚Asche‘ wird, sich aber auch nie vollständig daraus erheben kann, sondern ein Leben lang daran gebunden bleibt.

Am Ende der Arbeit angekommen lässt sich nun die Frage stellen, wie die Programme tatsächlich von den Einzelnen umgesetzt werden. Festzuhalten ist, dass Ratgeber wie andere gouvernementalen Programme keine „Blaupausen der Wirklichkeit sind, die Eins zu Eins umgesetzt werden“ (Bröckling & Krasmann, 2010). Eher sind sie als Kraftfelder zu betrachten, die von anderen Kraftfeldern gestützt, abgelenkt und durchkreuzt werden. Anders

formuliert, das Subjekt (er-)findet sich immer entlang einer Vielzahl an Vorgaben zur Selbstdeutung und -transformation, die sich gegenseitig verstärken, hemmen, umbiegen und sich immer neu formieren. Im individuellen Verhalten lassen sich die Programme nie in ‚Reinform‘ finden. Wendet ein Subjekt die Programme auf sich selbst an, modifiziert, experimentiert, korrigiert und kritisiert es diese. Auch der „Eigensinn menschlichen Handelns insistiert in Gestalt von Gegenbewegungen, Trägheitsmomenten und Neutralisierungstechniken“ (Bröckling, 2013b). Das Subjekt kann und soll nicht auf ein zur Gänze rational gesteuertes und sich selbst rational steuerndes Wesen reduziert werden. Seine Antriebe sind ihm stets nur teilweise bewusst und eben auch nur begrenzt verfügbar (Bröckling, 2013b). Wie der Rat also tatsächlich verwirklicht wird, muss hier offen bleiben.

In der Analyse wurden die einzelnen Themen zu einem Gesamtbild geordnet, um sie als Technologien neoliberaler Selbstführung sichtbar zu machen. Dadurch wurde gezeigt, wie das Problem Burnout konstellierte ist, welche Techniken daran anschließen und welcher Subjekttypus sich in der Problematisierungsformel abzeichnet. Fokussiert wurde dabei auf Elemente, die die Ratgeber verbinden und als neoliberale Techniken der Selbst- und Fremdführung ausweisen. Gezeichnet wurde damit ein relativ widerspruchsfreies Bild des Diskurses. Widerspruchsfrei, wie es bei genauerer oder zumindest anderer Betrachtung, bei einer anderen Tiefenschärfe, vermutlich nicht wäre. Über die hier gewählte methodische Herangehensweise wurden sowohl Elemente, die die verschiedenen Ratgeber unterscheiden als auch Widersprüchlichkeiten, Irritationen und Unregelmäßigkeiten in den Argumentationsbögen einzelner Ratgeber nicht berücksichtigt.

Die vorliegende Arbeit muss sich die Kritik gefallen lassen, die, folgt man Bröckling und Krasmann (2010), viele Arbeiten der ‚Studies of Gouvernementality‘ betrifft: Die eingenommene Haltung und die Fokussierung auf neoliberale Technologien der Fremd- und Selbstführung (Responsibilisierung, die Verlagerung von Fremd- auf Selbstkontrolle etc.) fungieren als theoretische Blaupause, die an das Material herangetragen wird, (ver-)leiten den Blick des Forschers auf ebendiese Elemente und schirmen ihn „nicht zuletzt gegen Irritationen durch das untersuchte Material“ (Bröckling & Krasmann, 2010) ab. Die vorliegende Analyse reiht sich somit in zahlreiche gouvernementalitätstheoretische Studien ein, die unter Verdacht stehen, die immergleichen Strategien neoliberaler Führung herauszupreparieren. Vermutlich hätte hier ein Griff in den von der Diskursanalyse bereitgestellten Werkzeugkasten Abhilfe schaffen und eine Feinanalyse einzelner Diskursfragmente Irritationen sichtbar und Differenzierung bringen können. Der damit einhergehende Aufwand hätte aber den Rahmen dieser Arbeit überschritten.

Abschließend stellt sich die Frage nach dem kritischen Potenzial dieser Arbeit: Nach Foucault (1992) ist Kritik „die Kunst nicht dermaßen regiert zu werden“ (ebd., S.12). Das bedeutet auch „nicht als wahr annehmen, was eine Autorität als wahr ansagt, oder jedenfalls nicht etwas als wahr annehmen, weil eine Autorität etwas als wahr vorschreibt“ (ebd., S.14). Und Kritik hat nicht zuletzt die Funktion einer *Entunterwerfung*, verstanden als „Bewegung, in welcher sich das Subjekt das Recht herausnimmt, die Wahrheit auf ihre Machteffekte hin zu befragen und die Macht auf ihre Wahrheitsdiskurse hin“ (ebd., S.15). Dieses Recht habe ich mir in der vorliegenden Arbeit herausgenommen. Es ging nicht zuletzt darum, die Wahrheiten, die die so genannten Experten produzieren, als machtvoll wirkenden Einwirkungen auf die Subjekte transparent zu machen. Es ging darum, eine Möglichkeit zu schaffen, dieses oft unhinterfragt anerkannte Expertenwissen nicht einfach als gültig hinzunehmen, sondern es als eine für neoliberale Gesellschaften spezifische Art und Weise zu verstehen, wie innerhalb einer „komplexen strategischen Situation in einer Gesellschaft“ (ders., S.94, 2014) auf Menschen eingewirkt wird. Es sollte deutlich werden, wie die Ermächtigung und Autonomisierung des Selbst und der Bezug auf eine menschliche, scheinbar unberührte Natur und ihre Form nicht so natürlich ist, wie es oft den Anschein hat. Sie ist jene Form des Selbstbezugs, die die neoliberale Regierungskunst nicht nur aktiv produziert, sondern auch der Ort, auf den sie steuernd zugreift. Der Ort also, an dem sich ihr Regierungshandeln entfaltet. Burnout-Ratgeber sind auf dieser Folie eine Technologie neoliberaler Fremd- mit Selbstführung. Das Wissen, das sie produzieren, ist höchst politisch. Sie sind ein Relais zwischen politisch-ökonomischen Regierungszielen und deren Praktiken der Fremdführung und der Weise, wie Subjekte sich selbst und ihre Beziehungen betrachten, gestalten und darauf einwirken.

## 10. Inhaltsverzeichnis

Barotsch, Michaela (2009). Burnout passé mit EFT: Wie Sie bei Erschöpfungszuständen mit EFT-Klopfen wieder aufblühen. Ahlerstedt: Param.

Bauman, Zygmunt (2015). Flüchtige Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.

Beck, Ulrich (2012). Risikogesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.

Berndt, Christina (2015). Resilienz. Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depressionen und Burn-out. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH.

Berndt, Frank H. (2008). 30 Minuten gegen Burnout. Offenbach: Gabal.

Binkley, Sam (2011a). Happiness, positive psychology and the program of neoliberal governmentality. In: Sujektivität. Vol. 4. S.371-394. Cham: Springer Link.

Binkley, Sam (2011b). Psychological life as enterprise: social practice and the government of neo-liberal interiority. In: History of the Human Sciences. 24. S.83-102. SAGE journals.

Binkley, Sam (2014). Happiness as enterprise : an essay on neoliberal life. New York: Sunypress.

Boltanski, Luc & Chiapello, Ève (2013). Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Bröckling, Ulrich (2002). Jeder könnte, aber nicht alle können. Konturen des unternehmerischen Selbst. Wien: Eurozine.

Bröckling, Ulrich & Krasmann, Susanne (2010). Ni méthode, ni approche. Zur Forschungsperspektive der Gouvernementalitätsstudien – mit einem Seitenblick auf Konvergenzen und Divergenzen zur Diskursforschung. In: Angermüller, Johannes & van

Dyk, Silke (Hrsg.). Diskursanalyse meets Gouvernementalitätsforschung: Perspektiven auf das Verhältnis von Subjekt, Sprache, Macht und Wissen. S.23-42. Frankfurt: Campusverlag.

Bröckling, Ulrich (2012a). Dispositive der Vorbeugung: Gefahrenabwehr, Resilienz, Precaution. In: Daase, Christopher; Offermann, Philipp & Rauer, Valentin (Hrsg.). Sicherheitskultur. Soziale und politische Praktiken der Gefahrenabwehr. S.93-108. Frankfurt: Campus.

Bröckling, Ulrich (2012b). Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Gouvernementalität der Gegenwart. Studie zur Ökonomisierung des Sozialen. S.131-167. Frankfurt: Suhrkamp.

Bröckling, Ulrich (2013a). Der Mensch als Akku, die Welt als Hamsterrad. Konturen einer Zeitkrankheit. In: Neckel, Sighard & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Bröckling, Ulrich (2013b). Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt: Suhrkamp.

Brunnett, Regina (2013). Burnout und soziale Anpassung. Stress, Arbeit und Selbst im flexiblen Kapitalismus. In: Dellwing, Michael & Harbusch, Martin (Hrsg.). Krankheitskonstruktionen und Krankheitstreiberei. Die Renaissance der soziologischen Psychiatriekritik. S.161-175. Wiesbaden: Springer VS.

Burisch, Matthias (2014). Das Burnout- Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe. Berlin: Springer.

Butterwegge, Christoph; Lösch, Bettina & Ptak, Ralf (2008). Kritik des Neoliberalismus. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Deleuze, Gilles (1990). Postskriptum über die Kontrollgesellschaften. In: Breit, Helmut; Rittberger, Michael & Sertl, Michael (Hrsg.). Kontrollgesellschaft und Schule. S.7-14. Innsbruck: Studienverlag.

Drees, Angela & Stüllenber, Reiner (2013). Burnout naturheilkundlich behandeln. München, Gräfe und Unzer Verlag GmbH.

Duken, Heike (2015). Burnout für alle! Mit Volldampf in die Krise. Hamburg: Mira Taschenbuch.

Duttweiler, Stefanie (2004a). Beratung. In: Bröckling, Ulrich; Krassmann Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Glossar der Gegenwart. S.23-29. Frankfurt: Suhrkamp.

Duttweiler, Stefanie (2004b). «Körper, Geist und Seele bepuscheln...». Wellness als Technologie der Selbstführung. In: Orland, Barbara (Hrsg.). Artifizielle Körper – Lebendige Technik. Technische Modellierungen des Körpers in historischer Perspektive. S.261-277. Zürich: Chronos.

Duttweiler, Stefanie (2007a). Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung. In: Anhorn, Roland; Bettinger, Frank & Stehr, Johannes (Hrsg.). Foucaults Machtanalytik und soziale Arbeit: eine kritische Einführung und Bestandsaufnahme. S.261-275. Cham: Springer Link.

Duttweiler, Stefanie (2007b). Sein Glück machen. Arbeit am Glück als neoliberale Regierungstechnologie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Duttweiler, Stefanie (2010). Vom wahren und falschen Leben. In: Praktische Theologie 45.JG., Heft 1. S. 6-11. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Ehrenberg, Alain (2013). Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt: Suhrkamp.

Eichinger, Uschi & Hoffmann, Kyra (2016). Der Burnout-Irrtum – Ausgebrannt durch Vitalstoffmangel – Burnout fängt in der Körperzelle an. Das Präventionsprogramm mit Praxistipps und Fallbeispielen. Jetzt mit aktualisiertem Wissen zum Thema Jod. Lünen: Systemed GmbH.

Elias, Norbert (2003). Die Gesellschaft der Individuen. Frankfurt: Suhrkamp.

Fiedel, Claudia & Goldschmid, Ilse (2012). Burnout. Erprobe Wege aus der Falle, Lernen Sie Nein zu sagen. München: C.H.Beck.

Foucault, Michel (1978). Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin: Merve Verlag.

Foucault, Michel (1988). Technologies of the Self. In: Luther, Martin F.; Huck, Gutman & Hutton; Patrick H. (Hrsg.). Technologies of the Self. A Seminar with Michel Foucault. S.16-49. London: Tavistock Publications.

Foucault, Michel (1992). Was ist Kritik?. Berlin: Merve.

Foucault, Michel (1988). Technologies of the Self. In: Martin, Luther H.; Gutman, Huck & Hutton, Patrick H. (Hrsg.). S.16-49. Univ. of Massachusetts Press.

Foucault, Michel (2000). Political technology of individuals. In: Foucault, Michel. Power: Essential Works of Foucault 1954-1984. S.403-417. New York: The New Press.

Foucault, Michel (2005). Polemik, Politik und Problematisierung. In: Foucault, Michel. Dits et Ecrits. Schriften vierter Band. S. 724-733. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2006). Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II. Frankfurt: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2012). Die Sorge um sich. Sexualität und Wahrheit 3. Frankfurt: Suhrkamp.

Foucault, Michael (2013a). Analytik der Macht. Frankfurt: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2013b). Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2014). Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1. Frankfurt: Suhrkamp.

Fuchs, Peter; Mahler, Enrico (2000). Form und Funktion von Beratung. [http://www.fen.ch/texte/gast\\_fuchs-mahler\\_beratung.htm](http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs-mahler_beratung.htm) (abgerufen am 07.01.2016).

Fuchs, Peter (2004). Die magische Welt der Beratung. In: Schützreichel, Reiner & Brüsemeister, Thomas (Hrsg.). Die beratende Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. S.239-258. Wiesbaden: Springer.

Graefe, Stefanie (2011). Formierte Gefühle – erschöpfte Subjekte. In: Koppetsch, Cornelia (Hrsg.). Nachrichten aus der Innenwelt des Kapitalismus. Zur Transformation moderner Subjektivität. S.139-145. Wiesbaden: Springer.

Graefe, Stefanie (2012). Vom Recht, ich sein zu dürfen. Einige Überlegungen zum Thema psychische Überlastungen durch Arbeit. In: Express. Zeitschrift für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit. S.23-31. Frankfurt.

Greco, Monica (1998). Illness of a work of thought: Foucauldian Perspective on Psychosomatics. London: Routledge.

Greco, Monica (2012). Homo Vacuus. Alexithymie und das neoliberale Gebot des Selbstseins. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. S.265-285. Frankfurt: Suhrkamp.

Han, Byung- Chul (2012). Topologie der Gewalt. Berlin: Matthes & Seitz Berlin.

Han, Byung- Chul (2014a). Müdigkeitsgesellschaft. Berlin: Matthes & Seitz Berlin.

Han, Byung- Chul (2014b). Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken. Frankfurt: S.Fischer Verlag.

Hansch, Dietmar (2014). Burnout. Mit Achtsamkeit und Flow aus der Stressfalle. München: Knaur Menssana.

Haubl, Rolf (2008). Die Angst persönlich zu versagen oder sogar nutzlos zu sein. In: Forum Psychoanalyse 4. S.317-329. Berlin: Springer Medizinverlag.

Haubl, Rolf (2012). Selbst(für)sorge. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Jansen, Mechthild M.; Brückner, Margit; Göttert, Margit & Schmidbauer, Marianne (Hrsg.). Selbstsorge als Thema in der (un)bezahlten Arbeit. S.45-61. Wiesbaden: HLZ- Hessische Landeszentrale für politische Bildung.

Haubl, Rolf (2013). Burnout – Diskus und Metaphorik. In: Neckel, Sigward & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Heinemann, Linder V. & Heinemann, Torsten (2013). Die Etablierung einer Krankheit?. Wie Burnout in den modernen Lebenswissenschaften untersucht wird. In: Neckel, Sigward & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Heinemann, Linder V. & Heinemann, Torsten (2016). Burnout. Zur gesellschaftlichen Konstruktion einer umstrittenen Diagnose. In: Mixa, Elisabeth; Pritz, Sarah M.; Tumeltshammer, Markus & Greco, Monica (Hrsg.). Un-Wohl-Gefühle. S.235-252. Bielefeld: Transcript.

Hotter, Erich (2009). Sieben Schritte gegen Burnout. Ein Ratgeber. Graz: Leykam.

Illouz, Eva (2013). Die Errettung der modernen Seele. Frankfurt: Suhrkamp.

Jäger, Siegfried (2001). Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse. In: Keller, Reiner; Hirsland, Andreas; Schneider, Werner & Viehöver, Willy (Hrsg.). Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorie und Methode. Opladen: Leske und Budrich.

Jäger, Siegfried (2004). Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung. Duisburg: DISS.

Jäger, Siegfried (2012). Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung. Duisburg: DISS.

Jensen, Uffa (2011). Die Konstruktion des Selbst durch Beratung und Therapeutisierung. Die Geschichte des Psychowissens im frühen 20. Jahrhundert. In: Maasen, Sabine; Elberfeld,

Jens; Eitler, Pascal & Tändler, Mark (Hrsg.). Das beratende Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ›langen‹ Siebzigern: Eine Perspektivierung. S.37-56. Bielefeld: Transcript.

Keller, Reiner (2011). Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. Wiesbaden: Springer.

Keller, Reiner (2007). Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. Wiesbaden: Springer.

Klöppel, Ulrike (2010). Foucaults Konzept der Problematisierungsweise und die Analyse diskursiver Transformationen. In: Landwehr, Achim (Hrsg.). Diskursiver Wandel. Wiesbaden: Springer.

König, Michael (2012). Burnout. Das quantenmedizinische Heilkonzept. München: Scorpio Verlag GmbH.

Kraemer, Horst (2012). Soforthilfe bei Stress und Burnout. Das Praxisbuch. München: Kösel.

Krasmann, Susanne (2012). Gouvernamentalität der Oberfläche. Aggressivität (ab-)trainieren beispielsweise. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. S.194-226. Frankfurt: Suhrkamp.

Krüger, Jens O. (2013). Wir wollen nur das Beste... Das Thema ‚Schulwahl‘ im Kontext pädagogischer Ratgeber. In: Mayer, Ralf; Thompson, Christiane & Wimmer, Michael (Hrsg.). Inszenierung und Optimierung des Selbst. Zur Analyse gegenwärtiger Selbsttechnologien. Wiesbaden: Springer.

Kury, Patrick (2012). Der überforderte Mensch. Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Kury, Patrick (2013). Von der Neurasthenie zum Burnout - eine kurze Geschichte von Belastung und Anpassung. In: Neckel, Sigward & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Kypta, Gabriele (2006). Burnout erkennen, überwinden, vermeiden. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Leibovici- Mühlberger, Martina (2013). Die Burnout Lüge. Was uns wirklich schwächt und wie wir stark bleiben. Wien: Edition a.

Lemke, Thomas (2000). Neoliberalismus, Staat und Selbsttechnologien. Ein kritischer Überblick über die governementality studies. In: Politische Vierteljahresschrift 41. Heft 1. S.31-47. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Lemke, Thomas; Krasmann, Susanne & Bröckling, Ulrich (2012). Gouvernamentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. S.7-40. Frankfurt: Suhrkamp.

Lessenich, Stephan (2013). Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript Verlag.

Maasen, Sabine (2011). Ein problemgeschichtlicher Blick auf Therapie und Beratung. In: Maasen, Sabine; Elberfeld, Jens; Eitler, Pascal & Tändler, Mark (Hrsg.). Das beratende Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ›langen‹ Siebzigern: Eine Perspektivierung. S.7-34. Bielefeld: Transcript.

McDonald, Matthew & O'Callaghan, Jean (2008). Positive Psychology: A Foucauldian Critique. In: The Humanistic Psychologist 36. S.127-142. London: Routledge.

Meyer, Frank (2013). Burnout. Neue Kraft schöpfen. München: Gräfe und Unzer Verlag.

Miller, Peter & Rose, Nikolas (1990). Governing economic life. In: Economy and Society. 19:1. S.1-31. London: Routledge.

Mazumdar, Pravu (2008). Der Gesundheitsimperativ. In: Hensen, Gregor & Hensen, Peter (Hrsg.). Gesundheitswesen und Sozialstaat. Gesundheitsförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. S.349-360. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Nadesan, Majia H. (2008). Governmentality, Biopower, and Everyday Life. New York: Routledge.

Neckel, Sighard (2005). Emotion by design. Das Selbstmanagement der Gefühle als kulturelles Programm. In: Berliner Journal für Soziologie. Heft 3, 2005. S.419-430. Cham: Springer Link.

Neckel, Sighard & Wagner, Greta (2013). Einleitung: Leistung und Erschöpfung. In: Neckel, Sighard & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Neckel, Sighard & Wagner, Greta (2014). Burnout. Soziales Leiden an Wachstum und Wettbewerb. In: WSI Mitteilungen 7. S.536-542. Frankfurt: Bund Verlag.

Nelting, Manfred (2014). Burnout. Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überlastung erkennt und neue Wege geht. Berlin: Mosaik.

Nuber, Ursula (2016). Eigensinn. Die starke Strategie gegen Burn-out und Depression – für ein selbstbestimmtes Leben. Frankfurt: Fischer Verlag.

Opitz, Sven (2004). Gouvernamentalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg: Argument.

Osborne, Thomas (2001). Techniken des Selbst: Von den „Governmentality Studies“ zu den „Studies of Governmentality“. In: Institut für Wissenschaft und Kunst (Hrsg.). Demokratie. Selbst. Arbeit. Analysen Liberal- Demokratischer Gesellschaften in Anschluss an Michel Foucault. Wien: IWK.

Poltrum, Martin (2012). Beschleunigung des Lebenstempos – Arbeit und Burnout. Zur Pathologie der Spätmoderne. In: Musalek, Michael & Poltrum, Martin (Hrsg.). Glut und Asche – Burnout. Neue Aspekte der Diagnostik und Behandlung. Berlin. Parodos.

Prieß, Miriam (2013). Burnout kommt nicht nur von Stress. Warum wir wirklich ausbrennen – und wie wir zu uns selbst zurückfinden. München: Südwest.

Raab, Silke (2014). Lieber Gesund Essen als Krank Arbeiten. Leere Energiespeicher füllen – Burnout vermeiden – ein Ernährungsratgeber für Menschen mit wenig Zeit. Hamburg: Books on Demand GmbH

Rau, Alexandra (2012). Von der Müdigkeit, für sich selbst sorgen zu müssen. Selbstsorge und Geschlecht im Neoliberalismus. In: Jansen, Mechthild M.; Brückner, Margit; Göttert, Margit & Schmidbauer, Marianne (Hrsg.). Selbstsorge als Thema in der (un)bezahlten Arbeit. S.45-61. Wiesbaden: HLZ- Hessische Landeszentrale für politische Bildung.

Rose, Nikolas (2000). Das Regieren von unternehmerischen Individuen. In: Kurswechsel. Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen. Leitbild Unternehmer. Neue Selbständige, Wettbewerbsstaat und Gesellschaftspolitik. Heft 2, S.8-27. Wien: Beigewum.

Rose, Nikolas (2012). Tod des Sozialen? Eine Neubestimmung der Grenzen des Regierens. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zu Ökonomisierung des Sozialen. S.72-109. Frankfurt: Suhrkamp.

Rose, Nikolas (1990). Experts of the Soul. In: Paper of 9th Cheiron- Europe Conference. 3. Jahrgang, Heft 1-2, S.91-99. Weimar.

Rose, Niklas (1998). Inventing our selves. Psychology, Power and Personhood. Cambridge: Cambridge University Press.

Ribolits, Erich (2007). Führe mich sanft. Beratung, Coaching & Co. – die postmodern Instrumente der Gouvernamentalität. In: Schulheft 126. Innsbruck-Wien-Bozen: Studienverlag.

Ruoff, Michael (2013). Foucault- Lexikon. Paderborn: Wilhelm Fink GmbH.

Schmidt-Semisch, Henning (2012). Selber Schuld. Skizzen versicherungsmathematischer Gerechtigkeit. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.). Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. S.168-193. Frankfurt: Suhrkamp.

Seehofer, Tanja (2015). Yoga gegen Burnout. Gelassen und selbstsicher im Stress. Obersdorf: Windpferd mbH.

Seidl, Wolfgang (2012). Burnout. Erkennen, vermeiden, überwinden. Die eigenen Emotionen steuern lernen. Wie neueste Erkenntnisse helfen. Hannover: Humboldt.

Sennett, Richard (2000). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. München: Siedler.

Sidhu, Balvinder (2015). Energiequelle Ayurveda. Indisches Heilwissen bei Erschöpfung, Stress und Burnout. Murnau: Mankau Verlag GmbH.

Slunecko, Thomas (2008). Von der Konstruktion zur dynamischen Konstitution. Beobachtungen auf der eigenen Spur. Wien: Facultas.

Slunecko, Thomas; Ruck, Nora & Wienigk, Barbara (2014). Panikmache. Zur bildlichen Konstruktion von Pathologie in psychologischen Lehrbüchern. In: Wieser, Martin & Ruck, Nora (Hrsg.). Psychologie und Gesellschaftskritik 38(3). Bild und Bildkritik. S.27-48. Lengerich: Pabst Science Publisher.

Stock, Christian (2015). Burnout. Erkennen und verhindern. Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.

Thunman, Elin (2013). Burnout als sozialpathologisches Phänomen der Selbstverwirklichung. In: Neckel, Sighard & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Traue, Boris (2010a). Das Optionalisierungsdispositiv. Diskurse und Techniken der Beratung. In: Angermüller, Johannes & van Dyk, Silke (Hrsg.). Diskursanalyse meets Gouvernementalitätsforschung : Perspektiven auf das Verhältnis von Subjekt, Sprache, Macht und Wissen. S.237-260. Frankfurt: Campus Verlag.

Traue, Boris (2010b). Das Subjekt der Beratung. Zur Soziologie einer Psycho-Technik. Bielefeld: Transcript.

Vogelmann, Frieder (2013). Eine erfundene Krankheit? Zur Politik der Nicht-existenz. In: Neckel, Sigward & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Voß, Günter G. & Weiss, Cornelia (2013). Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer?. In: Neckel, Sigward & Wagner, Greta (Hrsg.). Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin: Suhrkamp.

Voß, Günter & Pongratz, Hans J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jhg. 50. S.131-158. Köln.

Voß, Günther (2010). Auf dem Weg zu einer neuen Verelendung? Psychosoziale Folgen der Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit. In: Vorgänge Heft 3. S.27-37.

Werner, Ralf (2013). Homöopathie gegen Stress. Burn-out natürlich vorbeugen. München: Goldmannverlag.

## Internetquellen

[de.wikipedia.org/wiki/Haufe-Lexware](http://de.wikipedia.org/wiki/Haufe-Lexware) (aufgerufen am 19.04.2016)

[de.wikipedia.org/wiki/Kösel-Verlag#Literatur](http://de.wikipedia.org/wiki/Kösel-Verlag#Literatur) (aufgerufen am 04.04.2016)

[www.ams.at](http://www.ams.at) (aufgerufen am 08.10.2015)

[www.beck-shop.de/beck-kompakt/themenseite.aspx?toc=3994](http://www.beck-shop.de/beck-kompakt/themenseite.aspx?toc=3994) (aufgerufen am 08.04.2016)

[www.brainjoin.com/sites/default/files/pdf/ &vita\\_horst\\_kraemer\\_brainjoin\\_neuroimagination.pdf](http://www.brainjoin.com/sites/default/files/pdf/&vita_horst_kraemer_brainjoin_neuroimagination.pdf) (aufgerufen am 04.04.2016)

[www.brainjoin.com/stress-schnelltest](http://www.brainjoin.com/stress-schnelltest) (aufgerufen am 27.02.2016)

[www.brainjoin.com/wie-laesst-sich-gesundheit-wiederherstellen-und-erhalten](http://www.brainjoin.com/wie-laesst-sich-gesundheit-wiederherstellen-und-erhalten) (aufgerufen am 20.07.2016)

[www.carl-auer.de/programm/reihe/carl-auer-lebenslust/](http://www.carl-auer.de/programm/reihe/carl-auer-lebenslust/) (aufgerufen am 04.04.2016)

[www.duden.de/rechtschreibung/auftanken](http://www.duden.de/rechtschreibung/auftanken) (aufgerufen am 10.11.2015)

[www.duden.de/rechtschreibung/funktionieren](http://www.duden.de/rechtschreibung/funktionieren) (aufgerufen am 31.02.2016)

[www.gabal-verlag.de/verlag/ueber\\_uns](http://www.gabal-verlag.de/verlag/ueber_uns) (aufgerufen am 03.04.2016)

[www.gu.de](http://www.gu.de) (aufgerufen am 10.04.2016)

[www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu) (aufgerufen am 08.10.2015)

[www.humboldt.de/kontent/Ueber-humboldt.html](http://www.humboldt.de/kontent/Ueber-humboldt.html) (aufgerufen am 18.04.2016)

[www.leykamverlag.at/shop/Verlag\\_static\\_11html?XTCsid=fd668a07e002e7a9e569bcf668fb929b](http://www.leykamverlag.at/shop/Verlag_static_11html?XTCsid=fd668a07e002e7a9e569bcf668fb929b) (aufgerufen am 08.04.2016)

[www.mira-taschenbuch.de/wir-ueber-uns/](http://www.mira-taschenbuch.de/wir-ueber-uns/)) (aufgerufen am 03.04.2016)

[www.mirriampriess.de/vital/](http://www.mirriampriess.de/vital/) (aufgerufen am 22.04.2016)

## **Abkürzungsverzeichnis (Autoren der Ratgeber)**

|    |                            |
|----|----------------------------|
| Bt | Berndt, 2008               |
| Dk | Duken, 2015                |
| FG | Fiedler & Goldschmid, 2012 |
| H  | Hansch, 2014               |
| Ht | Hotter, 2009               |
| Kr | Kraemer, 2012              |
| Ky | Kypta, 2006                |
| LM | Leibovici-Mühlberger, 2013 |
| Mr | Meyer, 2013                |
| Nt | Nelting, 2014              |
| P  | Prieß, 2013                |
| Sl | Seidl, 2012                |
| St | Stock, 2015                |

## Anhang

### Anhang 1: Verzeichnis der Ratgeber

| Titel und Erscheinungsjahr                          | Autor           | Ausbildung und Beruf des Autors                                                                                                                               | Weitere Charakteristika (Verlag, Seitenanzahl etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 Minuten gegen Burnout (2008)                     | Frank H. Berndt | Individualpsychologischer Coach, Trainer und Berater für Führungskräfte, Gastdozent an verschiedenen Akademien im Bereich Mitarbeiterführung und -entwicklung | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Verlag:</b> GABAL (Empfohlen von N24): Wirtschaftsverlag; Praxiswissen zu Business, Erfolg und Leben; explizit nicht wissenschaftlich oder akademisch geprägt<sup>70</sup></li><li>- <b>Seitenanzahl:</b> 79</li><li>- <b>Spezifika:</b> Wirbt damit, in kurzer Zeit (30 Minuten) fundierte und prägnante Informationen zu geben; Interventionen auf individueller und organisatorischer Ebene; viele Abbildungen, Merkkästchen, Selbsttest</li></ul> |
| Burnout für alle! Mit Volldampf in die Krise (2015) | Heike Duken     | Psychologiestudium, Psychotherapeutin, Coachin, Moderatorin, Schwerpunkt Burnout und Burnout-Prophylaxe, Autorin (Romane)                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Verlag:</b> Mira Taschenbuch: Moderne, unterhaltende Literatur; Schwerpunkt: Romances und Thriller; beschreibt sich als facettenreich<sup>71</sup></li><li>- <b>Seitenanzahl:</b> 300</li><li>- <b>Spezifika:</b> „Paradoxe Intention“, definiert Burnout nur in Zusammenhang mit Arbeit, keine Abbildungen, Checklisten etc.</li></ul>                                                                                                               |

---

<sup>70</sup> Entnommen aus [https://www.gabal-verlag.de/verlag/ueber\\_uns](https://www.gabal-verlag.de/verlag/ueber_uns) (aufgerufen am 03.04.2016)

<sup>71</sup> Entnommen aus <http://www.mira-taschenbuch.de/wir-ueber-uns/> (aufgerufen am 03.04.2016)

| Titel und<br>Erscheinungsjahr                                         | Autor                            | Ausbildung und Beruf des Autors                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Weitere Charakteristika (Verlag, Seitenanzahl etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Burnout. Erprobte Wege aus der Falle. Lernen Sie Nein zu sagen (2012) | Claudia Fiedler; Ilse Goldschmid | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiedler: Diplom-Sozialpädagogin, Beraterin, Dozentin an Hochschulen, Trainerin, Beraterin für Arbeitnehmer und Coachin für Gesundheitsprävention</li> <li>- Goldschmid: Physiotherapeutin, NLP-Master, Geschäftsführerin (Motio GmbH-Gesundheitsmanagement)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> C.H. Beck, Serie <i>Kompakt</i>; „handliche Ratgeber“, „Persönlichkeitstraining“, „handfeste Wirtschaftsthemen“, „rechtliche Ratgeber“, „erfolgreich vorankommen“ in „Studium und Beruf“ oder die „persönlichen Möglichkeiten erweitern“<sup>72</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 128</li> <li>- <b>Spezifika:</b> sehr praktisch, viele Selbsteinschätzungen, Checklisten und Diagramme etc., Kästchen, Fotos mit Körperübungen</li> </ul> |
| Burnout. Mit Achtsamkeit und Flow aus der Stressfalle (2014)          | Dr. Dietmar Hansch               | Studium: Physik, Medizin und Philosophie; Facharzt für innere Medizin; Psychotherapeut (Verhaltenstherapie); Mitglied des deutschen Kollegiums für psychosomatische Medizin; Tai-Chi; Leiter Abteilung Kurzzeittherapie bei Burnout und Stressfolgeerkrankungen (Privatklinik); Coach (Führungskräfte); Unternehmensberater | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Knaur MenSana (Verlagsgruppe Droemer Knaur): Bücher zur persönlichen Entwicklung, bewussten Lebensführung, für „Körper, Geist und Seele“, populäre Themen, Gesundheitsthemen</li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 206</li> <li>- <b>Spezifika:</b> Schwerpunkt auf positive Psychologie und Glück</li> </ul>                                                                                                                                         |
| Sieben Schritte gegen Burnout (2009)                                  | MSc. Psych. Erich Hotter         | Psychologiestudium (Schwerpunkt: positive Psychologie), Leiter einer GmbH für Unternehmensberatung; Autor; Leiter von Seminaren und Vorträgen                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Leykam: zentrales Thema Bildung, wissenschaftliche Publikationen, populär angelegte Buchprojekte (Krimis, Coachingwerke, Bildbände, kritische Sachbücher etc.)<sup>73</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 143</li> <li>- <b>Spezifika:</b> positive Psychologie; sehr praktisch: Checklisten, Übungen, Listen, Abbildungen etc.</li> </ul>                                                                                                    |

<sup>72</sup> Information aus [www.beck-shop.de/beck-kompakt/themenseite.aspx?toc=3994](http://www.beck-shop.de/beck-kompakt/themenseite.aspx?toc=3994) (aufgerufen am 08.04.2016)

<sup>73</sup> Entnommen aus [http://www.leykamverlag.at/shop/Verlag\\_static\\_11html?XTCsid=fd668a07e002e7a9e569bcf668fb929b](http://www.leykamverlag.at/shop/Verlag_static_11html?XTCsid=fd668a07e002e7a9e569bcf668fb929b) (aufgerufen am 08.04.2016)

| Titel und Erscheinungsjahr                                                   | Autor                        | Ausbildung und Beruf des Autors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Weitere Charakteristika (Verlag, Seitenanzahl etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Soforthilfe bei Stress und Burnout. Ein Praxisbuch (2012) <sup>74</sup>      | Horst Kraemer                | Supervisor, systemischer Psychotherapeut, Heim- und Heilpädagoge, Autor, Gründer der Methode Neuroimagination, Gründer des Beratungsunternehmens Brainjoin, tätig im sozialpädagogischen Bereich (Jugend- und Heimerziehung etc.), Coaching (Leadership, Veränderung, Stress und Belastung, Leistungserhaltung, und -zurückgewinnung), Weiterbildung in Musiktherapie, Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung, autogene Meditation, Konflikt- und Krisenmanagement, Psychotrauma, Hypnose, Netzwerkarbeit, kathartisches Bilderleben <sup>75</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Kösel (Random House GmbH): Bücher und Fachzeitschriften aus Psychologie und Lebenshilfe, Leben mit Kindern, Religion, Spiritualität etc.<sup>76</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 144</li> <li>- <b>Schwerpunkt:</b> Neuroimagination, viele Übungen zum Ausfüllen, Abbildungen etc., mit Downloadmaterial</li> </ul>                      |
| Burnout erkennen, überwinden, vermeiden (2006)                               | Gabriele Kypta               | Studium der Politik- und Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Versicherungskauffrau, Betriebsorganisatorin, Unternehmensberaterin, Trainerin, Wirtschaftstrainerin, Coach (Führungskräfte, Privatpersonen, Fachcoachings)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Carl Auer LebensLust, lösungsorientierte Sicht- und Vorgehensweisen für breite Öffentlichkeit, von Fachleuten, wissenschaftlich fundiert, sofort im Alltag umsetzbar<sup>77</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 233</li> <li>- <b>Spezifika:</b> Schwerpunkt auf Frauen und Berufswelt, viele Fallbeispiele, Tipps und Selbsttest</li> </ul> |
| Die Burnout-Lüge. Was uns wirklich schwächt und wie wir stark bleiben (2013) | Martina Leibovici-Mühlberger | Gynäkologin, Ärztin für Psychosomatik, Psychotherapeutin, Leiterin ARGE Erziehungsberatung und ARGE Bildung und Management (Personal- und Organisationsentwicklung), Autorin, wissenschaftliche Artikel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> edition a: Sachbücher, Tatsachenromane und Belletristik</li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 222</li> <li>- <b>Spezifika:</b> Tritt gesellschaftskritisch auf; nur Text, keine Tests, Checklisten oder konkreten, handlungsanleitenden Vorschläge</li> </ul>                                                                                        |

<sup>74</sup> Der Ratgeber liegt als E-Book vor.

<sup>75</sup> Entnommen aus [http://brainjoin.com/sites/default/files/pdf/&vita\\_horst\\_kraemer\\_brainjoin\\_neuroimagination.pdf](http://brainjoin.com/sites/default/files/pdf/&vita_horst_kraemer_brainjoin_neuroimagination.pdf) (aufgerufen am 04.04.2016)

<sup>76</sup> Entnommen aus <https://de.wikipedia.org/wiki/Kösel-Verlag#Literatur> (aufgerufen am 04.04.2016)

<sup>77</sup> Entnommen aus <http://www.carl-auer.de/programm/reihe/carl-auer-lebenslust/> (aufgerufen am 04.04.2016)

| Titel und Erscheinungsjahr                                                                                                             | Autor               | Ausbildung und Beruf des Autors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Weitere Charakteristika (Verlag, Seitenanzahl etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Burnout. Neue Kraft schöpfen (2013)                                                                                                    | Frank Meyer         | Medizinstudium, Hausarzt, Autor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Gräfe und Unzer Verlag GmbH, Ratgeber, „Kochen und Genießen“, „gesund und bewusst leben“, „Partnerschaft und Familie“, „Garten und Natur“, „Haustiere“<sup>78</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 80</li> <li>- <b>Spezifika:</b> viele Übungen</li> </ul>                                                                                     |
| Burnout. Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überlastung erkennt und neue Wege geht (2014)                                               | Dr. Manfred Nelting | Facharzt für psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Leiter einer Privat-Klinik, wissenschaftliche Arbeiten, Unternehmer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Wilhelm Goldmann Verlag (Random House Verlagsgruppe), Ratgeber, Taschenbücher, Krimis, Esoterik, Spiritualität, alternative Heilmethoden etc.</li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 414</li> <li>- <b>Spezifika:</b> Tritt ein für gesundheitspolitischen Wandel, viele Merkkästchen, Selbsttest etc.</li> </ul>                                       |
| Burnout kommt nicht nur von Stress. Warum wir <b>wirklich</b> ausbrennen - und wie wir zu uns selbst zurückfinden (2013) <sup>79</sup> | Dr. Miriam Prieß    | Medizinstudium (Schwerpunkt auf Psychosomatik); Fort- und Weiterbildung u.a. in tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapie und Analyse, systemische Therapie und Organisationsentwicklung; wissenschaftliche Tätigkeit im Bereich Philosophie (Schwerpunkt: Wirtschaftsethik); medizinische Praxis: ärztlich und psychotherapeutisch tätig in psychosomatischer Fachklinik, Leiterin für Schwerpunkt Angst, Depression und Burnout, Behandlung von Stresserkrankungen, fachgutachtliche Tätigkeit bei vorzeitigen Berentungsansprüchen; Beratungsfunktion in der Wirtschaft (Umstrukturierungen in Unternehmen, Krisenmanagement, Einzelcoaching für Führungskräfte bei Konflikt- und Stressmanagement, | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Südwest: „für alle, die mehr vom Leben wollen“, „kompetente Gesundheitsratgeber, Kochbücher, Sachbücher</li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 179</li> <li>- <b>Spezifika:</b> Dialogfähigkeit, tiefenpsychologisch, Interventionen in Unternehmen, Partnerschaft, individuell, viele Merkkästchen, Graphiken, Anhang mit praktischen Tipps</li> </ul> |

<sup>78</sup> Entnommen aus [www.gu.de](http://www.gu.de) (aufgerufen am 10.04.2016)

<sup>79</sup> Der Ragheber liegt als E-Book vor; Hervorhebung aus der original Überschrift übernommen

| Titel und<br>Erscheinungsjahr                                                                                           | Autor                    | Ausbildung und Beruf des Autors                                                                                         | Weitere Charakteristika (Verlag, Seitenanzahl etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         |                          | Personalauswahl, Schulungen und Vorträge) <sup>80</sup>                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Burnout. Erkennen, verhindern, überwinden. Die eigenen Emotionen steuern lernen. Wie neueste Erkenntnisse helfen (2012) | Prof. Dr. Wolfgang Seidl | Arzt, Chefarzt einer allgemeinchirurgischen Abteilung                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Humboldt, wirbt mit hoher inhaltlicher Qualität und praktischem Nutzen, Gesundheit, Ernährung, Selbstcoaching, Eltern und Kind, Fotografie, Autoren als Experten ausgewiesen, „zeitgemäß und praktisch“<sup>81</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 212</li> <li>- <b>Spezifika:</b> Techniken der Gefühlssteuerung, wirbt mit wissenschaftlichen Erkenntnissen</li> </ul> |
| Burnout. Erkennen und verhindern (2015) <sup>82</sup>                                                                   | Dr. med. Christian Stock | Facharzt für innere und psychotherapeutische Medizin, leitender Oberarzt in einer psychosomatischen Fachklinik, EMDRIA, | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Verlag:</b> Haufe- Lexware; Online: Wirtschaft, Recht und Steuern<sup>83</sup></li> <li>- <b>Seitenanzahl:</b> 128</li> <li>- <b>Spezifika:</b> viele Diagramme, Tabellen, Selbsttest, Merkkästchen, Übungen</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

<sup>80</sup> Entnommen aus [www.mirriampriess.de/vital/](http://www.mirriampriess.de/vital/) (aufgerufen am 22.04.2016)

<sup>81</sup> Entnommen aus [www.humboldt.de/kontent/Ueber-humboldt.html](http://www.humboldt.de/kontent/Ueber-humboldt.html) (aufgerufen am 18.04.2016)

<sup>82</sup> Der Ratgeber liegt als E-Book vor.

<sup>83</sup> Entnommen aus <https://de.wikipedia.org/wiki/Haufe-Lexware> (aufgerufen am 19.04.2016)

| Titel und<br>Erscheinungsjahr | Autor | Ausbildung und Beruf des Autors                    | Weitere Charakteristika (Verlag, Seitenanzahl etc.) |
|-------------------------------|-------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                               |       | Coaching (Burnout, Stress, Mobbing),<br>Supervisor |                                                     |

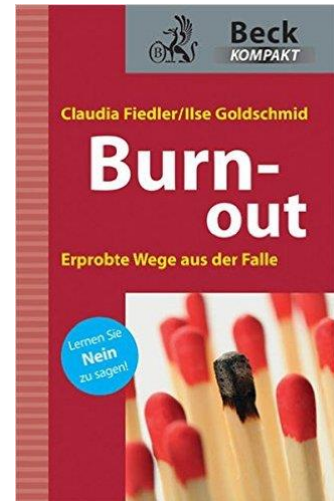
## Anhang 2: Titelbilder



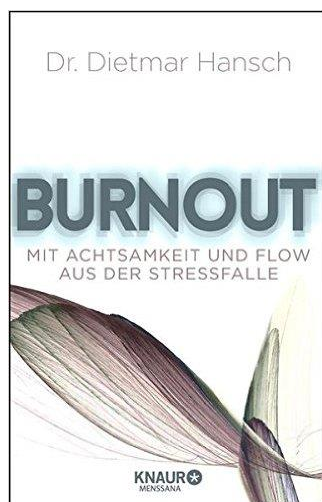
30 Minuten gegen Burnout  
(2008), Frank H. Berndt



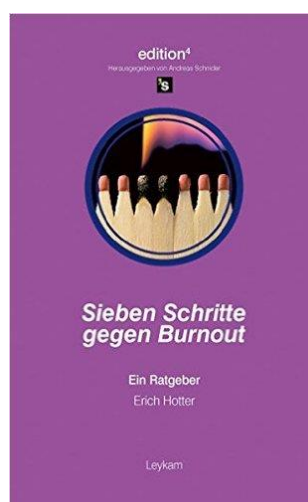
Burnout für alle! Mit  
Volldampf in die Krise  
(2015), Heike Duken



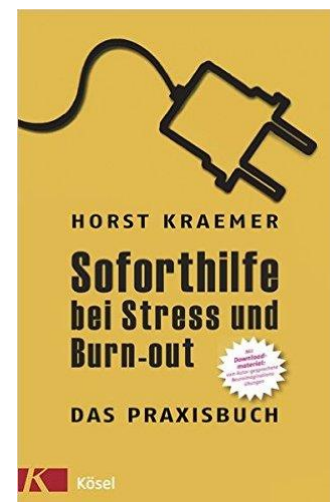
Burnout. Erprobe Wege  
aus der Falle (2012),  
Claudia Fiedler & Ilse  
Goldschmid



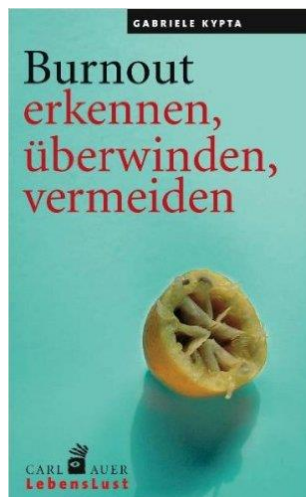
Burnout. Mit Achtsamkeit  
und Flow aus der Stress-  
falle (2014), Dietmar  
Hansch



Sieben Schritte gegen  
Burnout (2009), Erich  
Hotter



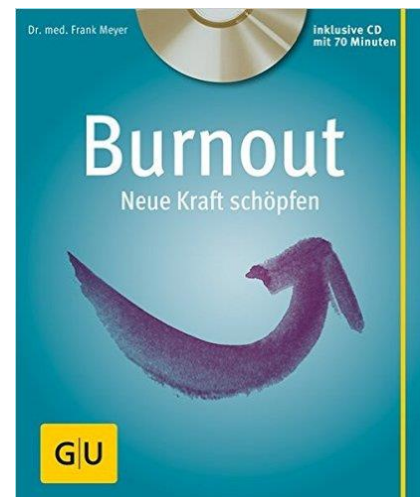
Soforthilfe bei Stress und  
Burnout. Das Praxisbuch  
(2012), Horst Kramer



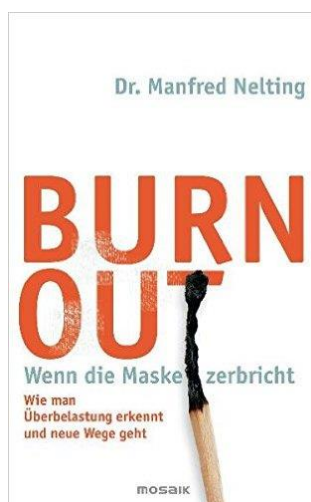
Burnout erkennen, überwinden, vermeiden (2006), Gabriele Kypta



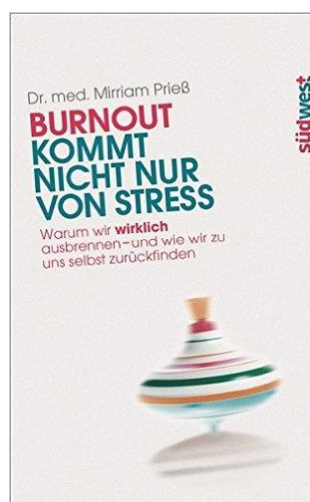
Die Burnout Lüge. Was uns uns wirklich schwächt. Wie wir stark bleiben (2013), Martina Leibovici-Mühlberger



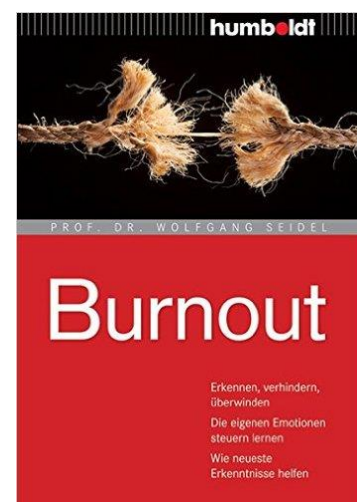
Burnout. Neue Kraft schöpfen (2013), Frank Meyer



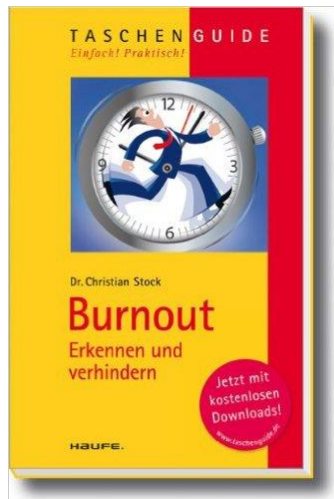
Burnout. Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überlastung erkennt und neue Wege geht (2014), Manfred Nelting



Burnout kommt nicht nur von Stress. Warum wir ausbrennen – und wie wir zu uns selbst zurückfinden (2013), Miriam Prieß



Burnout. Erkennen, vermeiden, überwinden. Die eigenen Emotionen steuern lernen. Wie neueste Erkenntnisse helfen (2012), Wolfgang Seidl



Burnout. Erkennen und  
verhindern (2015),  
Christian Stock

## Anhang 3: Abstract

Die vorliegende Arbeit analysiert und kritisiert Ratgeberliteratur zum Thema Burnout. Der von Michel Foucault inspirierten Forschungsrichtung der ‚Studies of Gouvernementality‘ folgend untersucht sie die Ratgeber auf ihre produktiven Machtwirkungen hin und weist sie als Technologien neoliberaler Selbst- und Fremdführung aus. Im theoretischen Überbau der Arbeit werden zentrale Konzepte aus Foucaults Machtanalytik vorgestellt und das Subjekt innerhalb der heutigen Gesellschaft verortet. Dargestellt wird die Rationalität, an der sich Regierungshandeln in neoliberalen Gesellschaften ausrichtet sowie die Subjektivierungsregime, die sie hervorbringt. Zeitgenössischen Formen der Beratung und Therapie wird dabei eine herausragende Bedeutung zugestanden. Um Burnout nun in seiner gesellschaftlichen – individuellen, politischen und ökonomischen – Bedeutung sichtbar zu machen, wird er zunächst als diskursives Phänomen betrachtet und ein Überblick zu unterschiedlichen, wissenschaftlichen Spezialdiskursen gegeben. Die diskursanalytische Untersuchung beleuchtet dann die Wissensformationen, Strategien und Techniken der Selbstbeobachtung und -bearbeitung, mit denen Ratgeber auf individuelles Verhalten einwirken und es mit übergeordneten Regierungszielen in Einklang bringen. Der Burnout-Diskurs erweist sich als passgenaues Element neoliberaler Geouvernementalität. Er problematisiert dabei nicht nur Individuen, sondern auch Politik und Ökonomie über einen Mangel an *Unternehmenshaftigkeit* und schwört die Gesellschaft auf allen Ebenen auf dieselben Prinzipien unternehmerischer Rationalität ein.