

(aus: SAP-Zeitung Nr. 27, Februar 2015)

**Christian MEUSBURGER**

## **Mobbing, Bossing, Jordan Crossing**

### **Psychodynamische Überlegungen zur Interaktion von Individuum und Arbeitsorganisation**

Vortrag gehalten am 11.11.2014 beim Salzburger Arbeitskreis für Psychoanalyse

Der Zugang zu diesem Thema ergibt sich aus meiner Arbeit in der psychiatrischen Praxis. In den letzten 5 Jahren nehme ich eine Zunahme von Fällen wahr, bei denen es um das Thema Arbeit geht. Meist stecken dahinter existentielle Fragestellungen, besonders wenn es um längerdauernde Arbeitslosigkeit geht, was den Psychiater dann zum Vermittler zwischen Sozialversicherung, Arbeitsamt und Pensionsversicherung macht. Viele PatientInnen bringen aber ganz andere Themen mit, die mit ihren Beschäftigungen und Arbeitssituationen zusammenhängen und die sehr häufig konfliktreich sind. Entweder mit inneren Konfliktsituationen oder mit Beeinträchtigungserlebnissen durch Kolleginnen, Kollegen oder Vorgesetzte und manche leiden am System an sich, also an der fehlenden, kranken oder starren Struktur der Arbeitswelt. Hier, und das ist der bei weitem interessantere Teil meiner Arbeit, ist der psychoanalytisch arbeitende Psychiater gefragt.

Hört man bei den Erzählungen der Patienten genau hin und blendet den Bereich der Lebensumgebung nicht aus, was reflexhaft geschehen könnte, weil wir ja geschult sind, primär unseren Blick auf die Innenwelt der Menschen zu richten, eher als auf mögliche Strukturdefizite, vielleicht noch auf kritische Beziehungskonstellationen zu Verwandten, Freunden und/oder Gegnern, dann kann man die Bedeutung der Umgebung, in diesem Referat allgemein als „Systeme“ bezeichnet, für den Einzelnen besser erkunden. Die Umgebungsbedingungen werden primär oft zu wenig beachtet, nicht selten in einer

unbewussten Identifizierung mit dem Patienten als Opfer, weil sie ohnehin als nicht veränderlich betrachten werden. Gegebenheiten, die sich häufig aus der Dynamik einer neoliberalen Ökonomie ergeben, in der sowohl die Patienten, als auch wir als Therapeuten gefangen sind. Sind wir nicht alle Opfer der „Krise“, die als Universalbegründung herhalten muss, unhinterfragbar und damit unveränderlich erscheinend, wenn es darum geht, etwas **nicht** zu verändern, **nicht** zu gewähren oder **nicht** bekommen zu können?

Die Literaturrecherche zu diesem Thema bringt ausschnittsweise folgende Ergebnisse:

Freud hat sich in seinen kulturkritischen Schriften schon zu dieser Problematik geäußert, allerdings natürlich auf dem Hintergrund seiner damaligen Lebenssituation im ersten Drittel des 20. Jhds. Die Psychoanalyse als aufklärerische Disziplin hat sich aber immer mehr als „Motivationslehre, die das genuin Menschliche beschreibt“ (Kinzel. 2000) verstanden, also das, was unsere Kultur aus dem Menschen macht, deren Ergebnis die individuellen Lebensgeschichten sind. Psychoanalytische und tiefenpsychologische Ansätze nach Freud fokussierten überwiegend entwicklungspsychologische Aspekte, Behandlungstechniken und die therapeutische Beziehung. Auch die Objektbeziehungstheorien beschäftigten sich nur rudimentär mit der psychologischen Bedeutung von kulturellen und institutionellen Strukturen.

Die „psychodynamische Organisationspsychologie“, die hier Antworten geben kann, ist ein noch eher junger Wissenschaftsbereich. Die Repräsentanten sind Wolfgang Mertens und Christian Kinzel, weiters beschäftigen sich in den letzten Jahren mit dem Thema in mehr oder weniger spezifischen Zusammenhängen Mathias Hirsch, Jutta Menschik-Bendele, Klaus Ottomeyer, Vera King und von soziologischer Seite Alain Ehrenberg, Hartmut Rosa und Eva Illouz, um nur einige zu nennen.

Zum Titel möchte ich anmerken, dass die beiden Begriffe Mobbing und Bossing Schlagwörter sind, die hauptsächlich von den PatientInnen gebraucht werden, da sie weder eine Diagnose im kategorialen Sinne, noch Erklärungsmodelle für bestimmte Leiden darstellen, auch wenn

das von den Betroffenen impliziert und daraus eine bestimmte Erwartung an die Behandlungsschritte abgeleitet werden. Krankenstand z.B. oder Hilfe für eine Pensionierung.

Mobbing, der Begriff wurde vom deutsch-schwedischen Arbeitspsychologen und Betriebswirt Heinz Leymann in seiner heutigen Bedeutung in den Wissenschaftsdiskurs eingeführt und grob als „gezielter Psychoterror am Arbeitsplatz“ definiert. Genauer meinte er damit: negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die sehr oft oder über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen und damit die Beziehungen zwischen Täter und Opfer kennzeichnen (Leymann, 1993). Ursprünglich stammt das Wort vom englischen „mob“ und vom lateinischen „mobile vulgus“, was nach Meyers Großem Taschenlexikon (1992) soviel heisst wie „aufgebrachte Volksmenge, Pöbel oder soziale Massengruppierungen mit sehr geringem oder fehlendem Organisationsgrad, in denen triebenthemmte, zumeist zerstörerisch wirkende Verhaltenspotenz vorherrscht.“ Andere Begriffe wie „Bullying“, „sexual harassment“, „employee abuse“ oder „Bossing“, das auch als „downward bullying“ bezeichnet wird, bilden nur Weiterentwicklungen und Differenzierungen des ursprünglichen Begriffes.

Den dritten Teil des Titels meines Referates: „Jordan crossing“ habe ich nicht nur deshalb gewählt, weil es sich so schön reimt, sondern weil in dieser Metapher zwei Botschaften verborgen liegen. Zum einen wird unter „über den Jordan gehen“ verstanden, dass man stirbt, zum anderen beschreibt aber die biblische Geschichte, wie nach dem Tode Mose Gott dem Josua den Auftrag erteilt, sein Volk über den Jordan ins gelobte Land zu bringen. („Mein Knecht Mose ist gestorben; so mach dich nun auf und zieh über den Jordan, du und dies ganze Volk, in das Land, das ich ihnen, den Israeliten, gegeben habe.“). (AT, Josua, 1,1) Also verspricht das Überqueren des Jordan auch eine Hoffnung auf ein neues, besseres Leben.

Es entspricht auch meinen Erfahrungen - und die Gefahr wird m.E. viel zu wenig gesehen - dass man durch unbefriedigende Arbeitssituationen sterben kann. Entweder real durch schwere körperliche Erkrankungen, z.B. Herz- und Gefäßerkrankungen, Krebs oder durch Suizid, oder, was häufiger vorkommt, durch die schwere und anhaltende Kränkung den psychischen oder sozialen Tod erleidet, wenn die Folgen der Arbeitslosigkeit und/oder der Krankheit einmal einen bestimmten „Point of no return“ überschritten haben. Dieser wird

oft schneller erreicht, als den Betroffenen und den Therapeuten lieb ist, das Überschreiten geschieht oft leise und ansatzlos. Aus Krankheit wird auf diese Weise sehr rasch eine invalidisierende Behinderung. Auch die deshalb sogenannte Invaliditätspension, die von vielen, die im Prozess der Erschöpfung und Hilflosigkeit stecken, als „das gelobte Land“ angesehen wird, erweist sich letztlich oft als dürres, wasserarmes Terrain, auf dem man zwar zur Not existieren, aber nicht wirklich leben kann. Dementsprechend titulierte Dorothee von Ekesparre ihren Essay zum Thema „Psychosoziale und gesundheitliche Folgen von Arbeitslosigkeit“: „Das ist der halbe Tod“.

Bei gelungenen Therapien aber und einem Erkenntnisprozess, der beides, nämlich die eigenen Anteile und die Bedingungen des Arbeitsfeldes beleuchtet hat, kann eine Hoffnung auf ein neues, besseres Leben in mehr Freiheit entstehen.

Ich möchte an dieser Stelle einen Exkurs über die entwicklungspsychologischen Erkenntnisse von Arbeit machen, weil dies für das Verständnis der vielfältigen Arbeitsstörungen - als solche werden global die Probleme zwischen Individuum und Arbeitsorganisation bezeichnet - erhellend sein kann.

Entwicklungspsychologisch ist Arbeit aus dem kreativen Element des Spiels entstanden. „Das spielende Kind kann hervorragend „arbeiten“ (Lüders, 1967). Die Basis des Spiels, wie auch des späteren Arbeitens ist das „Grundprinzip des Machens“ (Hohage). Erikson (1961) beschreibt das Spielen als lustvolle Beherrschung der Umwelt, andererseits werden frühe Erfahrungen im Spiel wiederholt, bearbeitet, verändert und psychisch integriert. Es schafft eine Herrschaft über die Objekte, was für die Ich-Entwicklung ganz maßgebend ist.

Winnicott (1971) betont den Aspekt, dass Spielen neue Realitäten schafft und in jenem Raum stattfindet, der zwischen Mutter und Kleinkind existiert. Im späteren Erwachsenenleben setzt sich seiner Meinung nach die Kreativität fort in Form eines speziellen Umgangs mit der Welt, in der weiterhin ein Raum zwischen innerer und äußerer Realität besetzt wird.

Erfolgreiches Machen schafft Befriedigung und ist damit ein wesentlicher motivationaler Faktor jedweden Tuns. „Die Funktionslust des Machens steht im Dienst der Stabilität und der

Identitätssicherung; das Element des Entdeckens und des Neuerschaffens setzt Stabilität und Identität voraus, weil nur so Neues integriert werden kann“ (zit. nach Hohage).

Spielen hat aber noch einen anderen Aspekt, der auch auf die spätere Erwerbsarbeit zutrifft: Es schafft Ordnung in einer chaotischen Welt mit scheinbar wirr und wahllos herumliegenden Objekten. Erst das durchaus handwerklich zu verstehende Begreifen, das Auswählen und Zusammenfügen einzelner Objekte macht daraus eine befriedigende Tätigkeit und stärkt das Ich. Dieser Prozess hält das ganze Leben über an, da die Arbeit an der Selbst-Identität ein lebenslanger Prozess ist. Aber nicht nur das Ordnen und Zusammenfügen schafft Befriedigung, auch das Zerstören, das Dekonstruieren kann einen Ich-stabilisierenden Effekt haben, ist es doch Zeugnis für die Selbstmächtigkeit und Stärke des Ichs. Dieser destruktive Effekt wird im Arbeitsleben oft als Waffe in Form der passiven Aggression eingesetzt. G.S. Klein (1976) bemerkt hierzu, „dass Leistung immer auch ein Geschenk ist. Deshalb eignet sich das Erbringen und vor allem das Verweigern von Leistung hervorragend zur Regulierung anal geprägter Beziehungen.“

Als weiterer Parameter ist die Verpflichtung zum Arbeiten zu beachten. Dies ist vielleicht die geläufigste Assoziation, die mit dem Begriff „Arbeit“ verbunden wird. Es gibt im Erwachsenenleben, wie bereits erwähnt, keine klare Trennung zwischen Arbeit und Spiel, bzw. Freizeit. Sehr wohl aber im Übergang zwischen Kindheit und Erwachsenenleben, nämlich in der Latenzzeit. Das Über-Ich der Latenzzeit ist noch zu einem hohen Masse externalisiert, es braucht also externe Instanzen wie Familie, Lehrherr, Lehrer, die es repräsentieren. Erst durch die zunehmende Internalisierung des Über-Ichs und die Synchronisation mit dem Ich-Ideal gelingt es, das Spielerische in der Arbeit und das ernsthafte Dabeibleiben in Hobbys zu entwickeln. Die externe Kontrolle ist dann nicht mehr notwendig (Hohage).

Mathias Hirsch unterscheidet bei seinen Überlegungen zu Arbeitsstörungen zwei Arten von Arbeit. Da ist einmal die Arbeit, die nicht in Eigenverantwortung für andere erledigt wird und andererseits jene schöpferische, kreative Form von Arbeit, bei der etwas Neues entstehen soll (etwa ein Werkstück, ein Bild, eine Diplomarbeit, ein Buch). Arbeitsstörungen im ersten Falle würden am ehesten einer Verweigerung entsprechen, im zweiten der Angst vor dem phantasierten oder realen Scheitern, da sich hier die Aspekte der Rivalität und Konkurrenz

einschleichen, die mit dem Ödipuskomplex korrelieren. Etwas zu schaffen bekommt in diesem Zusammenhang mehrere Facetten: Ist man erfolgreich, dann stellt man sich über die Vorgesetzten, sprich Elternimages. Dies kann neben dem Gefühl des Triumphes und der Befriedigung, Schuldgefühle hervorrufen, wie Melanie Klein 1940 bemerkte. „Manche Menschen sind gezwungen, erfolglos zu bleiben, weil Erfolg für sie immer die Erniedrigung oder gar den Schaden an einer anderen Person, besonders den Triumph über die Eltern und Geschwister bedeutet.“

Eltern wollen aber doch, dass es ihren Kindern gut geht, dass „etwas aus ihnen wird“. Dies gelingt aber nur, wenn die Eltern eine gute und reife Einstellung zu Sicherheit und Autonomie entwickelt haben. Ist dies nicht der Fall, sind die Eltern selbst noch unreif oder ambivalent gebunden, dann kann sich in der Erziehung ein Widerspruch aus bewusster Förderung und unbewusster Behinderung entwickeln. Haben sie selbst Probleme in der Individuation gehabt und sind zum Beispiel bedürftig und abhängig oder narzisstisch-beziehungslos geblieben, dann wird sich dies auf die Kinder übertragen und deren Autonomie- und Sicherheitswünsche und damit auch ihr Arbeitsverhalten negativ beeinflussen.

*Eine Studentin berichtete, dass sie im Gymnasium eine sehr gute Schülerin gewesen war, sich im Studium aber schwer tat mit dem Lernen. Sie war oft unkonzentriert, hatte Angst, nicht rechtzeitig zur Prüfung fertig zu werden und hatte in letzter Zeit zunehmende Prüfungsängste. Je näher das Ende des Studiums rückte, umso ausgeprägter wurden die Beschwerden. Sie konnte oft nicht einschlafen, grübelte und hatte unbestimmte Ängste. Am Tag war sie müde, schleppte sich mühsam auf die Uni und wenn sie an die Zeit nach dem Studium dachte, tat sich in ihrer Phantasie ein grosses schwarzes Loch auf.*

*In der Therapie wurde deutlich, dass die Eltern sich immer für ihre Tochter eingesetzt hatten. Während der Vater durchaus stolz auf die Leistungen seiner Tochter war, machte die Mutter aber auch Andeutungen, dass sie zweifle, ob sie nach dem Studium jemals eine gute Arbeit finden werde, ob es nicht besser gewesen wäre, wenn sie eine Lehre gemacht hätte, etc. Die Ambivalenz der Eltern gegen Ende des Studiums erklärte den ambivalenten Arbeitsstil der Patientin. Wenn sie das Studium beendete, würde der Vater ihren Erfolg als seinen feiern, während die Trennungsängste der Mutter bei der Patientin Schuldgefühle auslösen würden.*

*Beide Elternteile wollten sie nicht „gehen“ lassen. Allerdings aus unterschiedlichen Motiven. Die Unabhängigkeitswünsche der Patientin machten ihr zunehmend Schuldgefühle, in die sich auch Scham über die Leistungsunfähigkeit mischte. Dieser Ambivalenzkonflikt war so stark, dass sie das Ende des Studiums als Ende des Lebens sah, weil es dahinter kein Licht für sie gab.*

Ich möchte nun drei Szenarien darstellen, die sich in meiner psychiatrischen und psychoanalytischen Arbeit häufig konstellieren. Die Einteilung ist für mich eine Hilfestellung zur besseren Orientierung und es ist klar, dass die Problematiken sich in der Realität nicht an diese Zuordnung halten, sondern dass es natürlich Überschneidungen innerhalb der gedachten Bereiche gibt.

1. Eigenmobbing oder der intrapsychische Aspekt
2. Die Beeinträchtigung durch andere oder die interpersonelle Hölle
3. Das institutionale Mobbing oder die toxische Umgebung

ad 1. Eigenmobbing oder der intrapsychische Aspekt:

Einmal abgesehen von den Fällen, in denen Menschen sich fälschlicherweise als Opfer direkter oder indirekter Aggression durch andere sehen, also eine wahnhafte Sicht auf die Vorgänge um sie herum haben, wo also der Wahn eine stabilisierende Bastion gegen das Grauen der Psychose darstellt, zeigen die meisten Menschen in schwierigen zwischenmenschlichen Situationen eine gewisse Ambivalenz. Diese lässt sie zweifeln, ob Konflikte von aussen an sie herangetragen werden, oder ob sie selbst Schuld daran haben. Je nach psychischer Konstitution entscheiden sie sich daher eher für den Kampf oder den Rückzug. Die zweite Gruppe von Menschen ist wohl diejenige, die bevorzugt in unsere Behandlungen kommt, weil sie annehmen, dass sie nicht nur ein Problem haben, sondern das Problem sind.

Um zu verstehen, warum die Not dieser Gruppe von PatientInnen zunimmt, müssen wir die gesellschaftlichen Veränderungen mit berücksichtigen. Paradoxerweise hat die zunehmende Individualisierung im sog. narzisstischen Zeitalter (inzwischen leben wir kulturhistorisch bereits im digitalen Zeitalter) dazu geführt, dass die patriarchalen Strukturen der Systeme meist nicht aufgelöst wurden. Die durch die größere Beachtung des Individuellen erhoffte Freiheit ist nur sehr bedingt oder gar nicht eingetreten, hat sich vielmehr zu einer Pseudofreiheit entwickelt. Das ständige Entscheiden und Auswählen aus einer unübersehbaren Fülle von Möglichkeiten hat letztlich weniger frei gemacht, als vielmehr globale Müdigkeit erzeugt (Han). Speziell im Arbeitsleben wurde die Verantwortung für das Ge- oder Misslingen von Arbeitsprojekten zunehmend an den Arbeiter oder die Angestellte selbst delegiert. Dieser neoliberale Trick verführte dazu, dass die Verantwortung meist unbewusst von den Einzelpersonen übernommen wurde. Jeder oder jede fühlt sich nun persönlich für den Arbeitsablauf und die Ergebnisse, die allerdings nach wie vor von einer höheren Ebene definiert werden, verantwortlich. Das Fokussieren auf die einzelne Person blendet die systemischen Bedingungen und die Verantwortung anderer Hierarchieebenen zunehmend aus. Die Folgen bei Konflikten sind nicht mehr, wie früher die Rebellion, der Aufstand oder der Streik, sondern durch Internalisierung des Über-Ichs hervorgerufene Schuldgefühle, Selbstwertkrisen und Minderwertigkeitsgefühle. Der Schutz und die Freiheit des Tuns innerhalb des Systems, die durch den Slogan „Wir sind alle eine grosse Familie“ suggeriert wird, stellt sich im Endeffekt oft als leeres Versprechen heraus, wenn der Preis von den Arbeitenden gezahlt werden muss.

Es stellt sich die Frage, warum es dazu kommen konnte, dass sich die Menschen in diese Abhängigkeit begeben und warum sie scheinbar freiwillig Verantwortung übernehmen, der sie meist gar nicht gewachsen sind, weil sie nicht über die Mittel verfügen, diese zu tragen. Warum wollen so viele Menschen „das Unmögliche“ schaffen? Es können nicht kollektive Omnipotenzphantasien sein, die sie zu diesem Verhalten antreiben. Die Ich-AG als Metapher? Dies widerspricht aber meist dem realen Bild der PatientInnen, die vor uns sitzen und alles andere als machtvoll und durchsetzungskräftig wirken. Wir sehen - im Gegenteil - oft überforderte, erschöpfte und geschwächte Menschen, die an ihrem inneren Anspruch zu zerbrechen drohen oder bereits zerbrochen sind. Trauer über das subjektiv erlebte Scheitern, aber auch Trauer über den Verlust des Ich-Ideals im Prozess der Desillusionierung.



Stand früher dem Ich-Ideal einer Person das Über-Ich der Disziplinargesellschaft gegenüber, so hat sich das Über-Ich in der Leistungsgesellschaft offensichtlich in die Personen eingeschlichen, bzw. wurde von diesen introjiziert. „Anstelle von Verbot, Gebot oder Gesetz treten Projekt, Initiative und Motivation“ (Byung-Chul Han, 2010). „Im Neoliberalismus ist jeder von uns Unternehmer seiner selbst. Kapitalismus zu Zeiten von Marx hatte eine ganz andere Arbeitsstruktur. Die Wirtschaft bestand aus Fabrikbesitzern und Fabrikarbeitern, und kein Fabrikarbeiter war der Unternehmer seiner selbst. Es fand eine Fremdausbeutung statt. Heute findet eine Selbstaussbeutung statt – ich beute mich aus in der Illusion, dass ich mich verwirkliche.“ (Byung-Chul Han, ZEIT Wissen Nr. 05/2014).

Das führt nun zu zwei gravierenden Folgen für das Individuum: Das Über-Ich assimiliert mit dem Ich-Ideal, schluckt es möglicherweise und löst damit den gesunden Gegensatz zwischen den beiden Instanzen auf. Das heisst, die Spannung, die in gewisser Weise die Lebensspannung ausmacht, geht verloren. Zweitens werden die eigenen affektiven Instanzen sediert, die Intuition, welche notwendig ist, um zu erkennen, was für einen selbst richtig oder falsch, gut oder schlecht, brauchbar oder gefährlich ist, wird ausgeschaltet, bzw. nicht weiter entwickelt. Das Es wird ebenfalls gezähmt und scheinbar aus dem Leistungsraum in eine sogenannte „Freizeit“ verbannt, die aber immer weniger frei ist und zunehmend lustloser wird, da sie nur das Negativ des Arbeitslebens darstellt. Triebbedürfnisse werden in Konsumgüter verwandelt und so, der kapitalistischen Logik folgend, doch wieder durch die Hintertür in den Leistungs- und Arbeitsbereich eingegliedert. Die digitale Welt mit ihren Artefakten, die von Vielen in einem wahnhaft anmutendem Prozess als das Reale wahrgenommen wird, weisen auf diesen Prozess hin.

Die Verleugnung der Ich-Anteile, die sich nicht entwickeln durften ist aber nicht nur auf dem Hintergrund der geschilderten Hypothesen ein Thema, sondern auch auf dem familiären Hintergrund aus früheren Schichten der gesellschaftlichen Entwicklung.

*Ich bringe ein Fallbeispiel, bei dem der intrapsychische Aspekt noch ganz dem Modus der Disziplinargesellschaft folgt:*

*Ein 45-jähriger Mann, der 25 Jahre als Beamter gearbeitet hat, schafft es nicht mehr, in die Arbeit zu gehen. Unruhe, Schlafstörungen, unerklärliche Schwächezustände und drängende Suizidgedanken haben ihn zu mir geführt. Die Symptome hätten sich über die letzten zwei*

*Jahre entwickelt und verstärkt, alles was er versucht hat dagegen zu unternehmen, Ausruhen, Sport treiben, Rückzug, hätten seine Zustände noch verschlechtert und ihn zunehmend hoffnungslos gemacht. Er sei zwei Mal nur knapp einer Suizidhandlung entgangen. Sonst habe er keine großen Probleme gehabt, Familie, Haus, überschaubare Schulden.*

*Auf der psychischen Ebene hat sich in der Analyse seiner Konflikte dann ergeben, dass er eigentlich ein sehr kreativer Mensch sei, der auch ein Handwerk erlernt hat, künstlerisch tätig ist, ein manueller Typ, der Freude hat, etwas herzustellen.*

*Die Arbeit als Beamter habe er seinen Eltern zu liebe angenommen, weil der Vater selbst Beamter gewesen war und dies für seinen Sohn als eine Art Lebensversicherung betrachtet hat. Der Patient hat den Auftrag erfüllt und sich 25 Jahre in sein Schicksal gefügt, wobei er die Umstände, wie er zu dieser Arbeit gekommen ist vollkommen verdrängt hatte und den Berufswunsch als etwas Eigenes ansah. Erst als die Ambivalenz so stark wurde, dass dass er nicht mehr arbeiten konnte, wurde auch die Verdrängung zunehmend löchrig.*

*Mit zunehmender Besserung der Symptomatik war es auch möglich über die strukturellen Probleme zu sprechen, die ja für sein Verharren in einem „falschen Selbst“ (Winnicott) mitverantwortlich gewesen waren. Es tauchten nun die Fragen auf, welche Funktion die Behörde für ihn hatte, für ihn, der sich letztlich als „Anti-Beamter“ herausgestellt hat. Wie war die innere Struktur der Behörde, des Arbeitsplatzes, das Verhältnis zu den Vorgesetzten beschaffen, dass es irgendwann begonnen hat, nicht mehr zu „stimmen“. War es wirklich nur die „Schuld“ des Patienten, die neurotische Konfliktsituation oder kann man auch Verbindungen zu der Konflikthaftigkeit der Institution herstellen?*

*Der innere, unbewusste Widerstand hat in seinem zunehmend aufmüpfigen Verhalten Problem mit Vorgesetzten und Kollegen gebracht. Hatte er anfangs noch einen Chef, dem er, vatergleich, zuarbeitete und ihn verehrte, wurde er nach dessen Pensionierung dem neuen Vorgesetzten gegenüber immer rebellischer. Das System rächte sich in Form von strengeren Geboten, Einschränkungen seiner Arbeitsfreiheit und in der veränderten Kommunikation.*

*Auffallend war, dass der Patient über viele Jahre von seiner Arbeit entfremdet gewesen war. Die Tatsache, dass er sich nie wirklich mit den Arbeitsvorgängen identifizieren konnte, sondern seine Verrichtungen ausschließlich vom äußeren Druck bestimmt gewesen waren, haben ihn in seiner Tätigkeit selten einen Sinn sehen lassen. Die damit verbundenen Unlustgefühle wurden abgespalten, Zweifel verdrängt und die abgespaltene Aggression äußerte sich in für ihn bedrohlichen und aus dem Hinterhalt auftretenden Suizidwünschen. Erst als die Eltern gestorben waren, konnte er Zweifel zulassen, sich auch mit seiner kreativen, spielerischen Seite, die bis dahin isoliert in ihm existiert hatte, auseinandersetzen. Die dadurch aufgetretene Trauer über das verlorene Ich-Ideal hat ihn in das Burn out getrieben, die Ohnmacht, in der er gar nichts mehr tun konnte.*

*Der Patient hat inzwischen seine Beamtenkarriere beendet und ein Anwesen gemietet, in dem er seinen handwerklichen und künstlerischen Tätigkeiten nachgehen kann. Es schaut also so aus, als ob sich für ihn der Gang über den Jordan ausgezahlt hätte!*

Neben diesem Konflikt zwischen Über-Ich und Ich-Ideal, der die häufigste intrapsychische Ursache für Burn-Out Entwicklungen darstellt, gibt es natürlich auch noch eine Reihe anderer Konfliktkonstellationen.

Damit möchte ich zum zweiten Punkt meiner Überlegungen überleiten:

ad 2. Die Beeinträchtigung durch andere oder die interpersonelle Hölle

Narzisstische Konflikte spielen dann eine Rolle, wenn im Arbeitskontext die Befriedigung der eigenen Ich-Bedürfnisse über die Produktivität und die Adaptation in das Gesamtsystem gestellt wird.

Falsches Einschätzen des eigenen Könnens oder Fehleranfälligkeit, die nicht selbstkritisch hinterfragt wird, führen zu Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern. Da

keine oder mangelnde Selbstkritik vorhanden ist, kann das auf Seiten des Betroffenen zur Überzeugung führen, dass ihm Unrecht getan wird, dass er gemobbt wird, weil das dahinterliegende Missverständnis unbewusst ist und auch von Seiten der Firma nicht primär als intrapsychische Störung ihres Angestellten wahrgenommen wird. Was vom Betroffenen fälschlicherweise konstatiert wird ist, dass die anderen neidig seien auf die Größe und Großartigkeit seiner Person, seiner Arbeitsleistung und jede Kritik an ihm muss abgewehrt werden, da sie nicht ertragbar ist. Das führt in Summe dann dazu, dass sich Konflikte aufschaukeln, projektive Mechanismen die Überhand gewinnen und letztlich manchmal unauflöslich werden, wie im folgenden Fall geschildert:

*Ich möchte den Fall eines ca. 56 jährigen Spitzenbeamten erzählen, der sich schon mehrmals über die Jahre an mich gewandt hat. Beim letzten Kontakt befand sich der Patient in einer mittelschweren Erschöpfungssituation mit Schlafstörungen, Tagesmüdigkeit, Anhedonie auch im privaten Bereich, Rückzugstendenzen und zunehmender Hoffnungslosigkeit, was seine berufliche Zukunft betraf.*

*Der Ausgangspunkt war, dass er sich innerhalb der Hierarchie der Behörde langsam hochgearbeitet hat. Über die Jahre hat er so nicht nur Insiderwissen gesammelt, sondern auch den einen oder anderen Konkurrenten beim beruflichen Aufstieg hinter sich gelassen. Ganz nach oben ist er aber nicht gekommen, da er immer wieder kritische Äußerungen gemacht und Fehler, die in der Behörde aufgetreten sind, mehr oder weniger offen angeprangert hat. So ergab sich letztlich die Konstellation, dass der Patient als Akademiker besser ausgebildet war, als sein direkter Vorgesetzter, der kein Studium absolviert hatte. Das ließ der Patient seinen Vorgesetzten des öfteren spüren und zeigte bei der Erzählung darüber nicht selten ein selbstzufriedenes Lächeln. Dass er damit im höchsten Maße aggressiv provozierte, war ihm nur teilweise bewusst. Er führte ihn vor, zeigte, dass er die Arbeit an seiner Stelle besser machen würde und demütigte damit über die Jahre den Chef. Anfangs sah er die Konkurrenz fast sportlich, letztlich zog er aber den Kürzeren, weil ihn sein Vorgesetzter zuerst beruflich kalt gestellt und ihn dann mit einer absurd hohen Anzahl von Disziplinaranzeigen überhäuft hat. Das Imperium hat zurückgeschlagen, könnte man sagen, der Boss hat irgendwann den Kampf ins Irrationale gedreht, offensichtlich zu einem Zeitpunkt, als er sich nicht mehr anders zu helfen wusste. Der Patient wird noch viele Jahre, auch wenn er schon lange in Pension sein wird, an den Disziplinaranzeigen zu leiden haben.*

*Die Rolle des Systems bot für diese Auseinandersetzung den nötigen Rahmen und hielt sich weitgehend heraus, reagierte aber auf der Kontroll- und Bestrafungsebene zunehmend gnadenlos.*

Eine ähnliche Konstellation bieten Patienten, welche Autoritätskonflikte haben. Diese setzen ihre Leistungen unbewusst mit Unterwerfung gleich, weswegen sie auf der bewussten Ebene als besonders bemühte Mitarbeiter gelten, die alles richtig machen wollen, unbewusst aber die eigene Leistung torpedieren und damit letztlich in eine Krise stürzen, weil sie versuchen, Fehleranfälligkeit durch noch mehr Anpassung zu kompensieren. In diesem Zusammenhang können Konflikte auch als Folge einer unbewussten Neidthematik gesehen werden. Neid schafft Aggression, die abgewehrt werden muss, weil Ängste bestehen, von der Umgebung beschämt zu werden. Das Verstecken des Neids und die Abspaltung der damit verbundenen Aggression kann einerseits zu der oben erwähnten Arbeitsstörung führen, andererseits aber auch einen paranoiden Modus in Gang setzen, in dem sich das Opfer von Vorgesetzten und/oder KollegInnen verfolgt, gedemütigt und beeinträchtigt sieht. Also sich subjektiv in einer klassischen Mobbing-situation befindet, obwohl von der Kollegenschaft vielleicht gar keine Impulse in dieser Richtung kommen. Trotzdem wähnt sich das Individuum in einem dauernden Kampf, ist in Richtung der Mitarbeiter und der Führung überwachsam und verbraucht wegen der ständigen Kontrolle wesentlich mehr Energie. Dieses Verhalten verringert wegen der Isolation natürlich die narzisstische Zufuhr, die man normalerweise für gute Arbeit erhält und so ergibt sich ein Circulus vitiosus, der geradewegs in die Erschöpfung führt.

Den 3. Bereich: Das institutionale Mobbing oder die toxische Umgebung möchte ich mit einer Fallvignette einleiten, bei der in erster Linie die starre Struktur des Systems für das Krankheitsgeschehen der Patientin verantwortlich zeichnet.

*Eine 27-jährige, junge Frau ist seit ca 1 Monat im Krankenstand nachdem sie schon wochenlang nicht mehr richtig schlafen und essen konnte, sich erschöpft und müde fühlte, unter Konzentrationsstörungen litt und zunehmend Angst hatte, an den Arbeitsplatz zu gehen. Sie hatte nach mehreren Jahren der Arbeitssuche und mehreren Arbeitsplatzwechseln vor 7 Monaten geglaubt, im Callcenter eines Reisebüros die richtige Firma gefunden zu*

*haben. Das Klima sei dort sehr gut, wobei sie sowohl das Klima zwischen den Angestellten als auch das ihres Arbeitsplatzes meinte. Sie sei nämlich seit der Kindheit sehr lärm- und zugempfindlich, auch zu helles Licht halte sie nicht lange aus. Ihre Tätigkeit beschrieb sie folgendermaßen: Sie sitze an einem Computer und müsse telefonieren. Sie sei zuständig für Buchungen, Reservierungen und Reklamationen. Am Tag habe sie ca 120 Anrufe zu tätigen. Viele reklamierende Anrufer würden sehr fordernd sein, oft aggressiv und ins Telefon schreien. Das sei kein Einzelfall, sondern schon fast die Regel. Auf meine Frage, warum sie nicht den Hörer auflege, sagte sie mir, dass sie das vertraglich nicht dürfe und dass das eine sofortige Kündigung nach sich ziehen würde. Oberhalb ihres Computermonitors sei noch ein zweiter Monitor, auf dem die Anrufe gelistet seien. Die Zahl der Anrufe, die ihr durchgestellt werden, richte sich nach der höchsten Anzahl, die sie am Vortag erreicht hatte. Blieb sie unter dem Wert, leuchteten die Anrufe am Zweitmonitor rot auf und sie erhielt ca alle 10 min. von ihrem Vorgesetzten aus dem Backoffice ein email mit ihrer aktuellen Statistik. Sie hatte einen 8-Stunden Tag zu absolvieren. Im Krankenstand wurde sie zusätzlich von ihrem Vorgesetzten mit Mails und Anrufen belästigt.*

Diese am Taylorismus orientierte Betriebsführung, die ganz auf Effizienz ausgerichtet ist, muss aber nicht zwangsläufig die persönlichen Bedürfnisse des Einzelnen vernachlässigen. Nicht jede Kontrolle ist ein Eingriff in die persönliche Freiheit, sie kann auch als Hilfe verstanden werden, als strukturgebende Instanz. Aber nur dann, wenn der „Kontrollor“ als gutes Objekt wahrgenommen werden kann. Dann werden die Bedürfnisse nach Anerkennung, gesehen- und wahrgenommen werden befriedigt. Holtgrewe (2003) bringt es auf den Punkt: „Wenn kontrolliert wird, wird signalisiert, dass die Qualität des Arbeitshandelns einen Unterschied für die Organisation macht.“

In unserem Beispiel ist dies aber nicht der Fall. Die Patientin schildert sich über weite Strecken als Allein-Gelassene. Es gibt zwar eine obere Instanz im Backoffice, die aber anscheinend nur dazu da ist, die Patientin zu noch grösserer Leistung anzutreiben. Den aggressiven Anwürfen der Anrufer ist sie gänzlich ausgeliefert, es gibt nicht nur keine Hilfe von Seiten der Firma, im Gegenteil wird ihr sogar verboten, adäquat auf die Aggression zu reagieren. Die zusätzlichen emails sollen sie zu noch mehr Arbeitsleistung antrieben, persönliche Probleme, die sich daraus ergeben können, werden schlichtweg verleugnet.

In der subjektiven Wahrnehmung der Patientin bemerkt sie gar nicht, in welcher sadistischen Situation sie sich befindet, sondern gibt sich selbst dafür die Schuld, sieht sie sich doch schon seit Kindheit als schwach und dünnhäutig. Unbewusst erlebt sie die Behandlung durch die Firma als adäquate Bestrafung für ihre vermeintliche Schwäche, so dass dies einer sado-masochistischen Kollusion gleichkommt.

Dass sie eine gestandene junge Frau ist, die demnächst heiraten wird, kann sie in dieser Situation nicht bewusst wahrnehmen und ist verwundert, als ich ihr sage, dass ich sie eigentlich als stark einschätze.

Schaut man generell auf die Persönlichkeitsstruktur der Arbeitskranken, muss konstatiert werden, dass von dieser Form der Erschöpfungsdepression hauptsächlich „starke Menschen“ betroffen sind. Menschen, die eigentlich über ausreichende Ressourcen verfügen müssten, um sich im Leben selbst helfen zu können und dies biographisch auch ausreichend zu untermauern ist.

Im aktuellen Beispiel wäre also das Auftreten der Burn-Out-Erschöpfung eine gesunde Reaktion und als Selbstheilungsversuch zu bewerten.

Damit möchte ich zusammenfassen:

Das bisher Gesagte stellt nur einen Ausschnitt der möglichen Reaktionsweisen zwischen Individuum und System dar. Die Erwartungen der marktbeherrschten Wirtschaft an die sogenannten Arbeitnehmer werden immer komplexer. Das neue Leitbild ist der „autonomous man“, gemeint ist eine unternehmerische Persönlichkeit, die auch in Firmen selbstgesteuert arbeitet, die Zielvorgaben internalisiert hat und sich selbst kontrolliert (Edding, 2005). Weiters soll er sich pflegen, Sport betreiben, sich gesund und fit erhalten und sein Triebleben im Griff haben. Die Anforderungen sind zunehmend nicht mehr, Regeln zu befolgen, sondern die Fähigkeit und Bereitschaft aufzubringen, eigenständig zu sein und Probleme zu lösen. Die Erwartungen an die künftigen Arbeitnehmer erinnern ein bisschen an das Füttern eines Computers oder den Wunsch, einen menschlichen Roboter zu kreieren.

Die gemeinsame Endstrecke aller dieser Mobbing-Szenarien stellt wohl die Erschöpfungsdepression dar. Die Symptomatik der Patientinnen und Patienten ähnelt sich, sie unterscheidet sich lediglich im Schweregrad. Dementsprechend muss die Behandlung ganz basal, meist psychopharmakologisch begonnen werden, bei der Behandlung der Schlafstörungen, der Angst, der Appetitstörung und dem Biorhythmus. Suizidalität und Suchtverhalten können ebenfalls primäre Behandlungsansätze sein. Wenn sich die PatientInnen stabilisiert haben, das Denken nicht mehr eingeeengt ist, dann sind auch psychotherapeutische Zugänge zu suchen. Allerdings muss der Affekt der Scham schon sehr früh verbalisiert werden, da dies ein wesentliches Hemmnis für die weitere Genesung sein kann. Die Scham ist oft unbewusst, bzw. wird aktiv verschwiegen, während Schuldgefühle bewusstseinsnäher sind und eher geschildert werden.

In zweiter Linie geht es dann um die differenzierte, individuelle Bearbeitung der diversen Konfliktsituationen, wobei - und damit schließe ich den Kreis - der Beachtung der institutionellen und interpersonellen Bedingungen ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Wollte man so etwas wie eine basale Grundproblematik hinter den diversen Arbeitsstörungen ausmachen, dann könnte es die gestörte oder nicht vorhandene Beziehung sein, unter der die Menschen (nicht nur im Arbeitskontext) leiden. Die Beziehung kann auf mehreren Ebenen gestört sein: zu sich selbst bei Identitätsschwächen, Selbstwertproblemen, zu der näheren Umgebung bei narzisstischen oder Borderline-Persönlichkeiten oder zur Institution. Umgekehrt kann auch die Beziehungsfähigkeit von Institutionen gestört sein, was auf deren Mitglieder krankmachend wirkt. Firmen, die anonymen Shareholdern verpflichtet sind, die möglicherweise ständig am Konkurs agieren, bei denen klare Führungsstrukturen fehlen oder für die Angestellten nicht durchschaubar sind, bieten ein anderes Beziehungsmuster als Familienbetriebe oder wirtschaftlich stabile Firmen.

Die Bindungstheorie von John Bowlby, James Robertson und Mary Ainsworth, besonders das „inner working model“, das eine Aussage macht, wie Menschen sich aufgrund ihrer frühen Bindungserfahrungen später einmal in Beziehungen verhalten werden, ist hier als theoretisches Konstrukt sehr brauchbar.



Dies würde die Frage, warum Menschen freiwillig Aufgaben übernehmen, die sie überfordern, bzw. die sie nicht bewältigen können, zumindest teilweise beantworten. So müssen Menschen mit einer unsicher-vermeidenden bzw. distanzierten Bindungsrepräsentation sehr früh lernen Selbstverantwortung zu übernehmen. Ihr Ziel ist es, durch ihr Verhalten die frühen Defizite möglichst wieder zu kompensieren, wobei sich der Leistungsbereich dafür perfekt anbietet. Es ist zu befürchten, dass die Fähigkeit, sichere Bindungen zu vermitteln gesellschaftlich eher abnimmt.

Ein anderer Aspekt wäre, dass der Mensch in der globalisierten Zeit nur überleben kann, wenn er sogenannte Patchwork-Identitäten ausbildet, um sich an verschiedene Lebensbereiche schnell anpassen zu können. Die Ausbildung dauerhafter Beziehungen wäre dafür eher hinderlich.

Und als letzten Aspekt möchte ich noch erwähnen, dass das, was wir in den Praxen an Symptomen erleben, zu einem Gutteil auch die gesunde Reaktion auf ungesunde, weil beziehungsvermeidende Zustände darstellt. Die Burn-Out-Erschöpfung hätte so eine salutogenetische Signalfunktion, die den Betroffenen aber erst klar gemacht werden muss!

Der Großteil der Patientinnen und Patienten, die mit Arbeitsstörungen zu mir in die Praxis kommen, sind erschöpft, ausgelaugt und verzweifelt, viele haben die Lebensmitte meist erreicht. Die Aufgabe ist es, sie in der Krise zu behandeln und sie als Fährmann über den Jordan zu begleiten.

Und das ist sicherlich nicht der schlechteste Job!

#### **Literatur:**

Mathias Hirsch, Psychoanalyse und Arbeit, 2000, Vandenhoeck & Ruprecht

Eva Illouz, Die Errettung der modernen Seele, 2008, suhrkamp tb wissenschaft

Sigmund Freud, Das Unbehagen in der Kultur, 1930

Sigmund Freud, Massenpsychologie und Ich- Analyse, 1921

Sigmund Freud, Der Mann Moses und die monotheistische Religion, 1939

Hohage Roderich, Zur Psychoanalyse des Arbeitens und der Arbeitsstörung, zit. in Hirsch Mathias (HG.), Psychoanalyse und Arbeit, 2000,

Christian Kinzel, 2002, Arbeit und Psyche, Kohlhammer

Ratheiser, Menschik-Bendele, Burnout und Prävention, 2011, Springer

Vera King, Benigna Gerisch (Hg.) Zeitgewinn und Selbstverlust, 2009, Campus

Alain Ehrenberg, Das erschöpfte Selbst, 2004, suhrkamp tb wissenschaft

Melanie Klein, Die Trauer und ihre Beziehung zu manisch-depressiven Zuständen. In: Das Seeleneleben des Kleinkindes. Stuttgart, 1983

J. Holmes: John Bowlby und die Bindungstheorie. Reinhardt Verlag, München 2002

Byung-Chul Han, Die Müdigkeitsgesellschaft, 2010, Matthes & Seitz, Berlin

Andrea Sanz, Der gesellschaftliche Wandel der Arbeit, 2005, Graduierungsvortrag

***Dr. Christian Meusburger***

*Linzergasse 55*

*5020 Salzburg*

*cmeus@inode.at*