

Hochschule Hannover

Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik

Abteilung Betriebswirtschaftslehre

Flexwork im Kontext der Burnout-Forschung

Marius Rommel, André Eßmann, Jennifer Fischer,

Mirjam Spohr & Anne Witte

Mai 2012

Kurzfassung

In dieser Arbeit wird das Thema *Flexwork im Kontext der Burnout-Forschung* vorgestellt. Der Fokus liegt hierbei auf potentiell negativen Folgen des *Flexwork*. Ziel dieser Ausarbeitung ist es, das Konstrukt des *Flexwork* konkreter zu fassen und zu untersuchen, ob das *Burnout-Syndrom* eine spezifische Folge von *Flexwork* sein kann. Zunächst werden einschlägige theoretische Grundlagen erläutert. Nach einer Einführung in die methodische Vorgehensweise qualitativer und quantitativer Forschungsinstrumente werden die Interviewergebnisse dargestellt. Anschließend wird der Entwurf für einen Fragebogen vorgestellt, der das Ziel hat, zu erfassen, ob und inwiefern *Flexwork* einen Auslöser für das *Burnout-Syndrom* darstellt. Im Diskussionsteil dieser Projektarbeit erfolgen eine kritische Betrachtung der methodischen Vorgehensweise sowie eine zusammenfassende Bewertung der Thematik.

Abstract

This research report approaches the subject of *Flexwork in the context of Burnout-Research*. The focus lies on the underlying negative effects of *Flexwork*. The key objective of this paper is to specify the construct of *Flexwork* and to analyze whether the *Burnout-Syndrome* can be a specific consequence of *Flexwork*. Initially, theoretical fundamentals are elucidated. After an introduction into the methodological procedure of qualitative and quantitative instruments of research, the interview-results are illustrated. Subsequently, a blue-print of a questionnaire with the goal of measuring whether or not *Flexwork* can be seen as an actuator of the *Burnout-Syndrome* is presented. In the discussion, a critical consideration of the methodological procedures and an overall conclusion is given.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einführung	1
1.1 Ausgangssituation.....	2
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	4
2 Theorie	5
2.1 Stress.....	5
2.1.1 Belastungs-Beanspruchungskonzept	6
2.1.2 Transaktionales Stressmodell	7
2.1.3 Stressoren	8
2.2 Flexwork.....	9
2.2.1 Entgrenzung von Arbeit und Leben	10
2.2.2 Subjektivierung von Arbeit.....	11
2.2.3 Autonomie	11
2.2.4 Permanente Erreichbarkeit.....	12
2.3 Stresserleben.....	13
2.3.1 Innere Faktoren	13
2.3.2 Äußere Faktoren	22
2.4 Burnout	25
2.4.1 Definition	25
2.4.2 Symptomatik.....	27
2.4.3 Auswirkungen.....	30
3 Methodik.....	33
3.1 Empirische Forschung	33
3.1.1 Zielsetzung	33
3.1.2 Verfahren.....	34

3.2	Interviews.....	35
3.2.1	Leitfadenentwicklung.....	36
3.2.2	Durchführung.....	37
3.2.3	Auswertung	39
3.3	Fragebogen.....	40
3.3.1	Aufbau	40
3.3.2	Operationalisierung	41
4	Ergebnis	45
4.1	Interviews.....	45
4.1.1	Flexworker	45
4.1.2	Burnout-Coach	50
4.1.3	Burnout-Betroffener A.....	53
4.1.4	Burnout-Betroffener B.....	58
4.1.5	Dozenten	62
4.1.6	Studentin	65
4.2	Fragebogen.....	68
4.2.1	Persönlichkeit.....	68
4.2.2	Burnout.....	69
4.2.3	Flexwork	70
4.2.4	Stresserleben	74
5	Diskussion	77
5.1	Methodenkritik.....	78
5.2	Zusammenfassende Bewertung	81
5.3	Ausblick.....	84
	Literaturverzeichnis	87
	Anhang.....	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Flexible Beschäftigungsformen.....	2
Abbildung 2: Psychosoziale Auswirkungen von Flexwork	3
Abbildung 3: Leitgrafik.....	4
Abbildung 4: Der Stressprozess	9
Abbildung 5: Burnout-Spirale.....	28

1 Einführung

„Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt“. Diese gegensätzliche These von Neuberger (1990: 1) konfrontiert auf provozierende Art und Weise mit der Frage nach dem tatsächlichen Wert des Menschen in der heutigen Wirtschaftswelt. Ist man der Überzeugung, dass der Mensch nicht nur ein Mittel zur Erfüllung wirtschaftlicher Ziele, sondern Mittelpunkt jeglichen Wirtschaftens sein sollte, so ist es von erheblicher Bedeutung, die Arbeitsbedingungen an den Erfordernissen eines gesundheitsbewussten Arbeitsplatzes im Sinne der Beschäftigten auszurichten. Allerdings unterliegen im Zuge der Globalisierung Arbeitsstrukturen einem stetigen Wandel. Arbeitgeber versuchen unter dem Zwang des steigenden Wettbewerbsdruckes Arbeitnehmerrechte aufzulockern und Verantwortung auf den einzelnen Mitarbeiter zu übertragen. Als Konsequenz fungiert der Mitarbeiter von heute immer mehr als *Arbeitskraftunternehmer* in einer flexibilisierten Welt. Dies wird von vielen Arbeitnehmern begrüßt, da sie im Gegenzug Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität gewinnen und diese über ihren aktuellen Arbeitsplatz hinaus einsetzen können. Der Wunsch nach Selbstwirksamkeit und Selbstverwirklichung kann ausgelebt werden. Es scheint sich auf den ersten Blick eine vorteilhafte Entwicklung für beide Parteien zu vollziehen. Doch wird häufig nicht wahrgenommen, dass die skizzierte Entwicklung unterschwellig negative psychische Auswirkungen mit sich bringen kann. Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität überfordern viele Beschäftigte und führen zu Stress, der wiederum zu psychischen und physischen Beschwerden führen und darüber hinaus soziale Auswirkungen haben kann. Zwischen 2004 und 2009 verzehnfachte sich die Zahl der aufgrund von *Burnout* verursachten Krankheitstage (BKK Bundesverband, 2010: 143). Diese Tendenz verdeutlicht die Relevanz der Burnout-Thematik und wirft die Frage auf, welche Ursachen dieser Entwicklung zugrunde liegen. Darüber hinaus stellen sich die Fragen: Wie kann dieser Entwicklung Einhalt geboten werden? Wie müssen die Arbeitsbedingungen gestaltet werden, so dass weniger psychische Krankheiten auftreten und weniger Beschäftigte vom *Burnout* betroffen sind? In diesem Kontext werden in der vorliegenden Arbeit flexible Arbeitsstrukturen thematisiert und ein Verfahren vorgeschlagen, wie Ausmaß, Auswirkungen und eine Korrelation dieser Strukturen erfasst werden können.

1.1 Ausgangssituation

Die Grundlage der vorliegenden Untersuchung stellt die Arbeit *Psychosoziale Auswirkungen von Flexwork* (Rommel, 2010) dar. Diese Arbeit befasst sich mit der Thematik flexibler Arbeitsstrukturen und deren Einfluss auf psychosoziale Beschwerden von Beschäftigten.

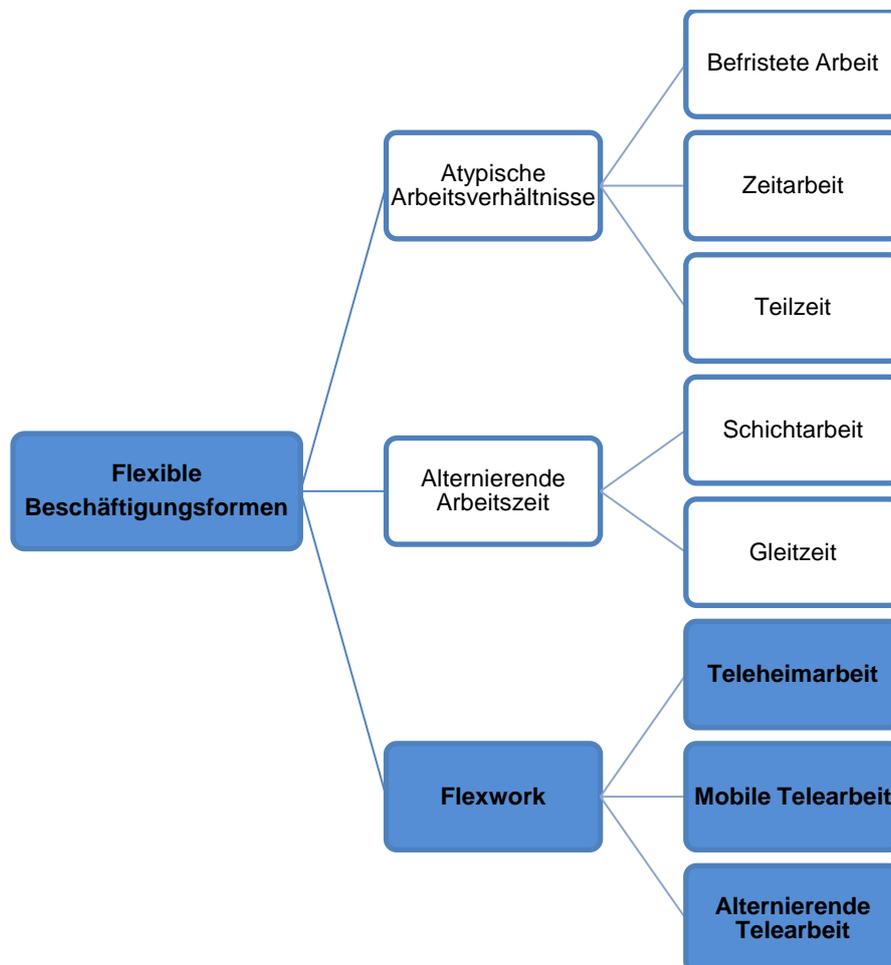


Abbildung 1: Flexible Beschäftigungsformen (Rommel, 2010: 2).

Rommel (2010: 2) unterscheidet bei der Definition flexibler Arbeitsstrukturen nach atypischen Arbeitsverhältnissen, alternierender Arbeitszeit und *Flexwork* (siehe Abbildung 1). Unter atypischen Arbeitsverhältnissen werden sowohl instabile Arbeitsverhältnisse als auch Teilzeitarbeit verstanden, also im Wesentlichen befristete Arbeitsverhältnisse wie beispielsweise die Zeitarbeit. Instabile Arbeitsverhältnisse dienen dem Ausgleich von Konjunkturschwankungen sowie der Überbrückung wirtschaftlicher Krisen. Alternierende Arbeitszeit wird als eine rein arbeitszeitbezogene Veränderung definiert. Durch eine Verkürzung oder zeitliche Verschiebung der Arbeitszeit wird durch Schichtarbeit eine Vollausslas-

tung der Maschinen gewährleistet oder durch Gleitzeit dem Mitarbeiter eine Flexibilität in seiner individuellen Planung zugesprochen. Da sowohl die alternierende Arbeitszeit als auch die atypischen Arbeitsverhältnisse im Wesentlichen offensichtliche Vorteile für das Unternehmen bewirken, klammert Rommel (2010) in seiner Arbeit diese beiden Zweige aus und setzt seinen Schwerpunkt auf die von den Mitarbeitern gewünschte Flexibilisierung der Arbeit, dem *Flexwork*. Unter diesem fasst er die Teleheimarbeit, die mobile Telearbeit und die alternierende Telearbeit zusammen (Kleemann, 2005: 61ff; Rommel, 2010: 2f).

Im Zuge des *Flexwork* interagieren laut Rommel (2010: 5) verschiedene Stressoren, die psychische oder soziale Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter haben können. Als wesentliche Stressoren sieht er die permanente Erreichbarkeit, die Subjektivierung von Arbeit, die Entgrenzung von Arbeit und Leben sowie die aus den drei vorangegangenen Faktoren resultierende Mehrarbeit. Die vier Stressoren können in ihrer Gesamtheit je nach Ausprägung negative Folgen für den Mitarbeiter haben. Diese sind nach Rommel (2010: 6) Identitätskrise, Selbstaussbeutung, soziale Isolation, Motivationsverlust und *Burnout*.

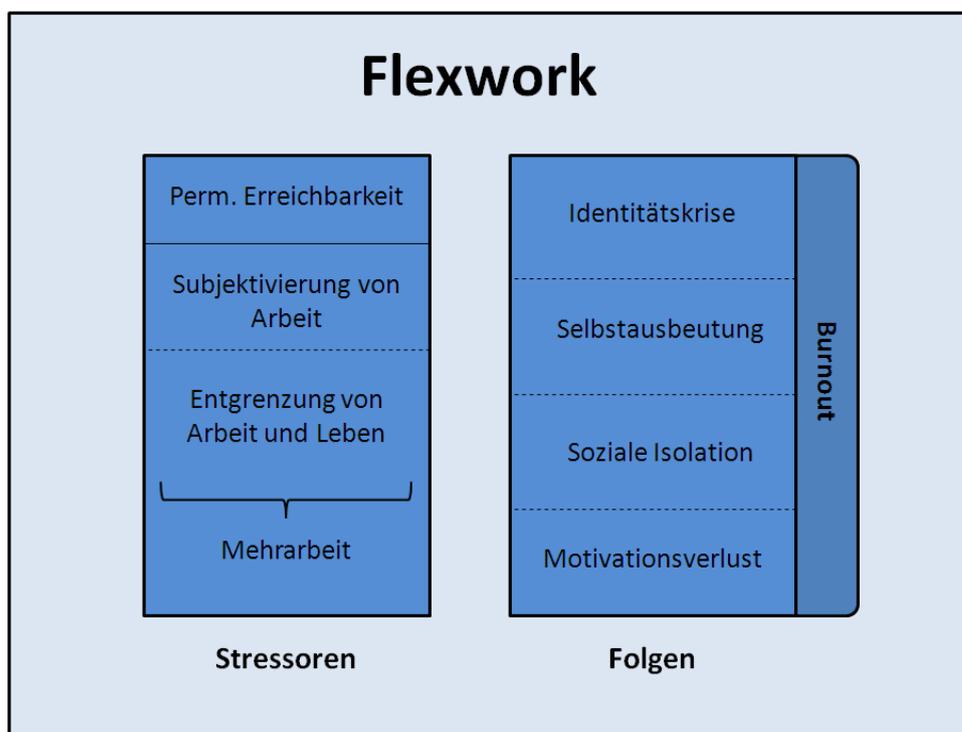


Abbildung 2: Psychosoziale Auswirkungen von *Flexwork* (Rommel, 2010: 10).

In dieser Arbeit wird die von Rommel (2010) gewählte Begrifflichkeit des *Flexwork* übernommen. Es findet jedoch eine konzeptionelle Weiterentwicklung

statt, in welcher die Definition von *Flexwork* verändert und mit weiteren Inhalten gefüllt wird. Im Folgenden wird *Flexwork* als ein Konstrukt verstanden, welches allgemein den Wandel des in festen Strukturen arbeitenden Beschäftigten hin zu einem eigenverantwortlichen, flexiblen Individuum beschreibt, das Angestelltensein und Unternehmertum in einer Person vereint. Für diesen Beschäftigtentypus wählt Pongratz (2003: 128) den Begriff des *Arbeitskraftunternehmers*. Der dieses Modell praktizierende Beschäftigte wird in dieser Arbeit als *Flexworker* bezeichnet.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Kernziel dieser Arbeit ist die Konzeption eines Fragebogens zur empirischen Untersuchung des Zusammenhangs zwischen *Flexwork* und *Burnout*. In diesem Kontext werden die von Rommel (2010) entwickelten Modelle, bzw. das Konstrukt *Flexwork* weiterentwickelt.

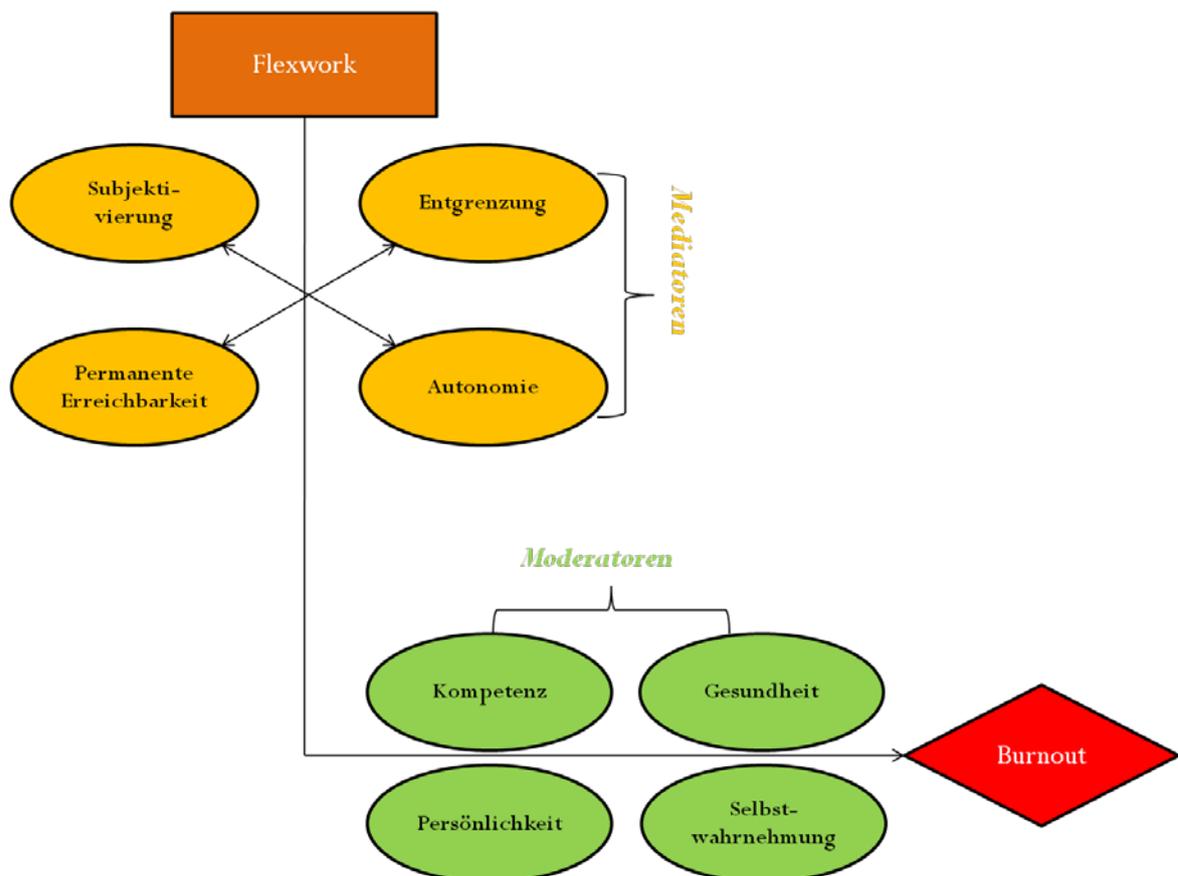


Abbildung 3: Leitgrafik (eigene Darstellung).

Zu Beginn dieser Arbeit wurde eine Leitgrafik konzipiert, die das Verhältnis zwischen *Flexwork* und *Burnout* beschreiben soll. Die Leitgrafik definiert *Flexwork*

als eine von vielen kausalen Antezedenzen des *Burnout-Syndroms*. In diesem Kontext zeigt Abbildung 3 das Beziehungsgebilde von *Flexwork* und *Burnout*. Als Mediatoren wirken die *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, die *Subjektivierung von Arbeit*, die *permanente Erreichbarkeit* sowie die *Autonomie*. Je stärker diese vier Mediatoren bei Beschäftigten ausgeprägt sind, desto mehr arbeiten diese unter Bedingungen des *Flexwork*. Anders als bei Rommel (2010) werden die vier Mediatoren als eminente Bestandteile des *Flexwork* gesehen und nicht ausschließlich als Stressoren. Eine genaue Definition von *Flexwork* erfolgt in Abschnitt 2.2. Des Weiteren wurde das Modell durch vier Moderatoren erweitert. Der *Kompetenz*, der *Gesundheit*, der *Selbstwahrnehmung* sowie der *Persönlichkeit*. Diese stellen die Ressourcen oder Schutzfaktoren eines Beschäftigten dar. Je nach individueller Ausprägung dieser Ressourcen, ist ein *Flexworker* in der Lage Belastungen des *Flexwork* standzuhalten bzw. erfolgreich und ohne gesundheitliche Defizite zu kompensieren. Inwiefern diese Faktoren einen Einfluss darauf ausüben, ob ein *Flexworker* psychische, physische oder soziale Beanspruchungen erlebt, wird in Abschnitt 2.3 erläutert. In Abschnitt 2.4 wird schließlich auf *Burnout* als mögliches Endstadium unbewältigter psychosozialer Beanspruchungen von *Flexwork* eingegangen.

2 Theorie

In diesem Kapitel werden die theoretischen Begrifflichkeiten der Arbeit näher dargelegt. In Abschnitt 2.1 wird zunächst auf Stress eingegangen, wobei eine allgemeingültige Definition des Stressprozesses erarbeitet wird. Anschließend erfolgt in Abschnitt 2.2 eine definitorische Weiterentwicklung des von Rommel (2010) geprägten *Flexwork*-Begriffes sowie eine Erläuterung der spezifischen Stressoren des *Flexwork*. In Abschnitt 2.3 werden die Ressourcen des Menschen und insbesondere deren Einfluss auf das subjektive Stresserleben eines *Flexworkers* dargestellt. In Abschnitt 2.4 wird schließlich exemplarisch das *Burnout-Syndrom* als eine von vielen psychosozialen Folgen von *Flexwork* diskutiert.

2.1 Stress

Der aus dem Lateinischen stammende Begriff Stress (lat. *stringere*) wird im heutigen Sprachgebrauch aus dem Englischen abgeleitet und bedeutet Druck

oder Anspannung. In der aktuellen Forschung wird Stress oft für verschiedene Konstrukte verwendet und hat, abhängig vom Kontext, unterschiedliche Bedeutungen. Um eine einheitliche Definition für diese Arbeit zu erlangen, wird im Folgenden in Abschnitt 2.1.1 das *Belastungs-Beanspruchungskonzept* von Rohmert und Rutenfranz (1975) sowie in Abschnitt 2.1.2 das *transaktionale Stressmodell* von Lazarus (1991) erläutert. In Abschnitt 2.1.3 wird exemplarisch auf als wesentlich empfundene Stressoren eingegangen, woraufhin Abschnitt 2.1.4 den Stressprozess als ganzheitlichen Ansatz betrachtet.

2.1.1 Belastungs-Beanspruchungskonzept

Rohmert und Rutenfranz (1975: 23) bieten mit ihrem *Belastungs-Beanspruchungskonzept* einen Ansatz, der sich bis heute durchgesetzt hat. In Deutschland wurden die Begriffe Belastung und Beanspruchung nach der Einführung von Rohmert und Rutenfranz (1975) in einer DIN-Norm verankert:

- **Psychische Belastung** ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1991)
- **Psychische Beanspruchung** ist „die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1991)

Psychische Belastungen einer Person sind demnach ein Resultat der Einflüsse ihres Umfelds. Diese können sich in ihrer Dauer und Intensität unterscheiden. Man kann sich beispielsweise einen starken Geräuschpegel, verursacht durch eine Musikanlage, vorstellen. Dieser führt je nach Lautstärke zu einer kleinen oder großen Belastung, die wiederum abhängig ist von der Dauer der Beschallung. Die Lautstärke der Musikanlage stellt unabhängig von der tangierten Person eine Belastung dar, mit der diese umgehen muss. Die Beanspruchung stellt in diesem Kontext den Umgang mit dieser spezifischen Belastung dar und kann als Stressbewältigung interpretiert werden. Die Verarbeitung der Belastung findet auf der Individualebene einer Person statt und kann je nach Persönlichkeit, Verhalten und Ressourcenausstattung zu einem unterschiedlich stark ausgeprägten Stressempfinden führen. Dieses individuelle

Stressempfinden stellt die Beanspruchung für den Einzelnen dar. So kann es bei zwei Personen, die gemeinsam Musik hören und objektiv die gleiche Belastung verarbeiten müssen, zu einer unterschiedlich starken Beanspruchung kommen. Über den Grad der Beanspruchungsfolgen bestimmt letztlich die persönliche Ressourcenausstattung des Einzelnen, auf welche in Abschnitt 2.3 näher eingegangen wird. Darüber hinaus kann die subjektive Bewertung der Belastung die empfundene Beanspruchung beeinflussen. Dieser Bewertungsprozess wird in Abschnitt 2.1.2 anhand des *transaktionalen Stressmodells* von Lazarus (1991) erläutert.

2.1.2 Transaktionales Stressmodell

Mit dem *transaktionalen Stressmodell* nach Lazarus (1991) wird eine weitere Perspektive zur Stresseinschätzung eingeführt, die praktisch von großer Bedeutung ist. Die Stresssituation wird nach Lazarus (1991) als Wechselbeziehung zwischen Anforderung der Situation und handelnder Person beschrieben. Die Stressreaktion ist damit auch abhängig von der subjektiven Bewertung der Situation durch die betroffene Person und dessen persönlicher Ressourcen (Lazarus, 1991). Zentrales Element ist die Unterscheidung in primäre und sekundäre Bewertung:

Primäre Bewertung

Ein Ereignis kann als irrelevant, positiv/günstig oder stressend bewertet werden. Sofern ein Ereignis als irrelevant oder positiv eingeschätzt wird, entsteht kein Stress. Bei der stressenden Bewertung wird differenziert zwischen:

- Bedrohung: noch nicht eingetretene Schädigung
- Schädigung: bereits eingetretene Schädigung
- Herausforderung: Schädigung möglich - Wahrscheinlichkeit positiver Konsequenzen überwiegt

Sekundäre Bewertung

Bei der sekundären Bewertung werden die Bewältigungsmöglichkeiten sowie die Bewältigungsfähigkeiten bewertet. Wie der Einzelne seine Ressourcen bewertet, bestimmt letztlich die Intensität des empfundenen Stresses (Lazarus,

1991). Sieht eine Person trotz negativer Bewertung (primär) eine Bewältigungschance, entsteht kein bzw. wenig Stress.

Aus primärer und sekundärer Bewertung resultiert das subjektive Stresserleben. Stress entsteht nach Lazarus (1991) durch Negativbewertung eines Stressors und ungünstiger Einschätzung von Stressbewältigungsmöglichkeiten.

2.1.3 Stressoren

Stresssituationen beinhalten spezifische stressauslösende Faktoren, die in ihrer Konsequenz eine Belastung darstellen. Diese klassifizieren Mohr und Udris (1997: 553-573) in vier Kategorien:

- physikalische Stressoren
- aufgabenbezogene Stressoren
- zeitliche Stressoren
- soziale und arbeitsorganisatorische Stressoren

Physikalische Stressoren sind Einflüsse, die aus der Umwelt auf den Menschen einwirken. Hierzu gehören Lärmbelastungen, Staub- und Schmutz sowie Kälte- und Hitzeeinflüsse. Aufgabenbezogene Stressoren sind diejenigen Stressoren, die direkt mit der Arbeit zu tun haben. Hierzu gehören beispielsweise Über- und Unterforderung sowie Störungen bei der Arbeit. Zeitliche Stressoren stellen eine weitere Stressorengruppe dar. Diese ist gekennzeichnet durch den zeitlichen Aspekt des Stressors und kann sich zum Beispiel in Zeitdruck äußern. Auch die Nacht- und Schichtarbeit oder das Arbeiten auf Abruf gehören zu dieser Gruppe. Die sozialen und arbeitsorganisatorischen Stressoren resultieren aus gruppen- oder verhaltensbedingten Umständen. So können fehlende soziale Unterstützung während der Arbeit oder das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern einen erheblichen Einfluss nehmen. Rollenkonflikte und Mobbing sind Beispiele für diese Stressorengruppe.

Die Einteilung der Stressoren in vier Kategorien, wie sie Mohr und Udris (1997) vorgenommen haben, ist nur eine mögliche Darstellung. In dieser Arbeit wurde sich für diese Darstellung entschieden, da das Konstrukt des *Flexwork* unterschiedliche Stressoren beinhalten kann, die sich alle in den vier verschiedenen Kategorien wiederfinden.

2.1.4 Stressprozess

Um für diese Arbeit eine einheitliche Stressdefinition zu erhalten, wird im Folgenden ein ganzheitlicher Ansatz des Stressprozesses dargestellt und festgelegt, wie die einzelnen Begriffe des Stressprozesses in dieser Arbeit verstanden werden.

Der Stressprozess (siehe Abbildung 4) wird in seiner zeitlichen Dimension betrachtet. Der gesamte Prozess vom Stressor als auslösendem Faktor, über die Stressbewertung und -bewältigung als Stressreaktion bis hin zu den Stressfolgen in Abhängigkeit von den personenspezifischen Ressourcen wird erfasst. In dieser Arbeit wird der Begriff Stress als die empfundene Beanspruchung nach der subjektiven Bewertung und der Stressbewältigung verstanden; Also letztlich als Diskrepanz zwischen den Belastungen und den Möglichkeiten, diese zu bewältigen (Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 41).

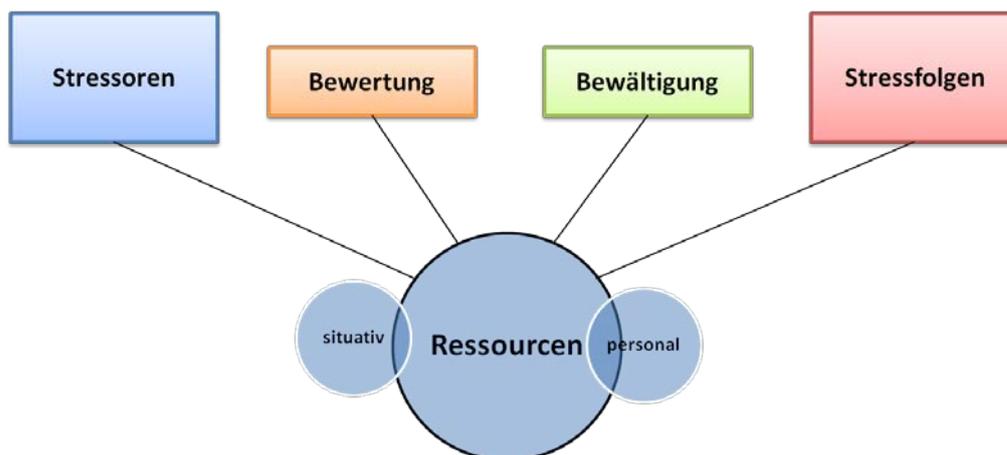


Abbildung 4: Der Stressprozess (nach Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 41).

Die gesamte Arbeit baut auf diesem Verständnis des Stressprozesses auf. *Flexwork* als Konstrukt verschiedener Stressoren wird in Abschnitt 2.2 näher beschrieben. Darauf folgen in Abschnitt 2.3 die Erläuterung der personen- und situationsspezifischen Ressourcen und deren Einfluss auf Bewertung und Bewältigung der spezifischen Stressoren des *Flexwork*. In Abschnitt 2.4 wird schließlich auf *Burnout* als ein mögliches Endstadium psychosozialer Beschwerden und als exemplarisch hervorgehobene Stressfolge eingegangen.

2.2 Flexwork

Flexwork kann als eine von vielen Antezedenzen für psychologische Gesundheitsschäden im Allgemeinen und *Burnout* im Speziellen angesehen werden.

Neben *Flexwork* gibt es noch weitere stressauslösende Arbeitsbedingungen, die psychische Beschwerden hervorrufen können. Weiterhin kann Stress im privaten Lebensbereich eines Betroffenen die berufliche Situation verschärfen und dazu beitragen, dass eine Person am *Burnout-Syndrom* erkrankt. Häufig interagieren Stressoren aus dem Berufs- und Privatleben und lassen sich nicht immer eindeutig zuordnen. In dieser Arbeit wird ausschließlich der Aspekt des *Flexwork* näher betrachtet, was jedoch nicht bedeutet, dass nicht auch andere Faktoren erheblichen Einfluss auf ein Auftreten des *Burnout-Syndroms* haben können.

Flexibilität wird in der Arbeitssoziologie als Wahlfreiheit von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit verstanden (Seifert, 2005: 1). Der Begriff *work* wird im angloamerikanischen Raum für Arbeit im weitesten Sinne verwendet. In diesem Kontext wird unter *work* explizit Erwerbsarbeit verstanden. *Flexwork* wird in dieser Arbeit als Typus flexibler Erwerbsarbeit definiert, welcher die Arbeitszeiteinteilung zunehmend flexibilisiert. In Abgrenzung der ursprünglichen Definition des *Flexwork* von Rommel (2010) wird *Flexwork* im Zuge dieser Ausarbeitung als ein Konstrukt verschiedener Faktoren definiert (siehe Abbildung 3). Dieses Konstrukt beinhaltet vier Kernfaktoren: Die *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, die *Subjektivierung von Arbeit*, die *Autonomie* sowie die *permanente Erreichbarkeit*. Der Grad des *Flexwork* wird durch die Ausprägung und Intensität dieser Faktoren bestimmt. Im Folgenden werden diese vier Faktoren näher erläutert.

2.2.1 Entgrenzung von Arbeit und Leben

Unter der *Entgrenzung von Arbeit und Leben* versteht man den Prozess der Auslagerung der Erwerbstätigkeit aus dem Kontext des Betriebes in den privaten Alltag der Beschäftigten. Vor dem Hintergrund der Auflösung sozialer Strukturen unterliegen ehemals stabile und starre organisationale Strukturen einer starken Dynamisierung (Voß, 2005: 11ff). Diese führt dazu, dass die Arbeit und das Privatleben in einer Planungsebene verschmelzen, da der Arbeitsalltag örtlich oft nicht mehr vom familiären, häuslichen Alltag getrennt ist. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Beschäftigten. Insgesamt wird die Koordination komplexer, da Beschäftigte in die Situation geraten, privaten Anforderungen nun auch während der Arbeit gerecht werden zu müssen und umgekehrt (Kleemann, 2005: 81f; Rommel, 2010: 7).

2.2.2 Subjektivierung von Arbeit

Die *Subjektivierung von Arbeit* fokussiert auf Prozesse, die auf der individuellen Subjektebene der Beschäftigten stattfinden. Darunter wird eine Entwicklung verstanden, welche dem Beschäftigten als Individuum mehr Bedeutung zuweist. Dieser Wandel vollzieht sich auf zwei Ebenen, der betriebsinduzierten und der subjektinduzierten Ebene.

Als betriebsinduzierte Subjektivierung ist die Entwicklung des erweiterten Zugriffs auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten zu verstehen. Einstige Berufsstrukturen erforderten genau definierte Qualifikationen, mit welchen man über einen langen Zeitraum in seiner Tätigkeit erfolgreich sein konnte. Heutzutage müssen Beschäftigte einen komplexen Mix aus Methoden- und Sozialkompetenz neben möglichst fachübergreifenden Qualifikationen mitbringen, um den Anforderungen des Arbeitslebens gerecht werden zu können. Die subjektinduzierte Subjektivierung hingegen bezieht sich auf den einzelnen Beschäftigten und dessen subjektiven Bezug zu seiner Arbeit. Neben der Forderung nach angemessenem Entgelt stellen Beschäftigte zunehmend neue Ansprüche an ihren Arbeitsplatz. Sie verlangen Partizipation im Unternehmen, erwarten Anerkennung ihrer Leistung und stellen an ihren Arbeitsplatz Anforderungen wie Spaß und Selbstverwirklichung (Frey, 2009; Rommel, 2010: 8).

2.2.3 Autonomie

Eng verknüpft mit der Subjektivierung ist die Entwicklung zunehmender Arbeitsautonomie für Beschäftigte. Diese zeigt sich in einer tendenziell höheren Selbstorganisation und Eigenverantwortung (Hupke/Paridon, 2009: 8f; 13). Dadurch wandelt sich die Form der Abhängigkeit. Das Handeln wird nicht mehr ausschließlich bestimmt durch die Weisungen und Anordnungen der Vorgesetzten. Stattdessen werden Erfordernisse und Gesetze des Marktes zu den neuen Rahmenbedingungen der Beschäftigten (Rommel, 2010: 8).

Während Beschäftigte im Zuge der *Subjektivierung von Arbeit* mehr Zeitsouveränität, Handlungsspielraum und Selbstorganisationskompetenz erhalten, müssen sie als Konsequenz mehr Verantwortung für ihr Handeln und ihre Aufgaben übernehmen. Waren sie im tayloristischen Zeitalter noch unter festen Strukturen ohne ein hohes Maß an Verantwortung berufstätig, so sind sie heute

zwar noch Beschäftigte eines Unternehmens, müssen sich allerdings für einen Großteil ihres Handelns verantworten und ihre Employability im Sinne eines Eigenmarktwertes ständig erhalten bzw. ausbauen. Pongratz (2003: 126ff) versteht unter dieser Entwicklung, dass eine direkte Steuerung durch Unternehmen entfällt und einer indirekten Steuerung weicht. Statt passiver Erfüllung fremdgesetzter und durchstrukturierter Anforderungen, werden Beschäftigte durch Zielvorgaben gesteuert. Sie werden also dazu getrieben, ihre Arbeit eigenständig zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Beschäftigte sind demnach als Typus des Arbeitskraftunternehmers nicht nur für die Inhalte und die Organisation ihrer Arbeit verantwortlich, sondern haben zunehmend für die Überwachung und Kontrolle der Erfolge Sorge zu tragen (Rommel, 2010: 8).

Ein hohes Maß an Arbeitsautonomie und Entgrenzung verpflichtet Beschäftigte dazu, jederzeit für Kunden und Vorgesetzte sowie für Kollegen und Mitarbeiter erreichbar zu sein. Diese Anforderung wird als permanente Erreichbarkeit verstanden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

2.2.4 Permanente Erreichbarkeit

Flexwork setzt eine starke Vernetzung mit dem Unternehmen voraus. Es bedarf verschiedener Kommunikationsmittel, um für andere Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kunden erreichbar zu sein. Eine Studie von Hupke und Paridon (2009: 10) zeigt, dass 60 Prozent aller mobilen Beschäftigten immer oder zumindest häufig ständig erreichbar sein müssen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass der *Flexworker* seine Arbeitszeit weitestgehend flexibel einteilen kann, während das Unternehmen nach wie vor rigiden Arbeitszeiten unterworfen ist. Die konventionellen Arbeitszeiten der Mitarbeiter können erheblich von denen des *Flexworkers* abweichen. Auch Kunden richten sich in der Regel nicht nach den flexiblen Arbeitszeiten eines *Flexworkers*. Dargestellte Kunden- und Mitarbeiteranforderungen können daher in der Notwendigkeit einer permanenten Erreichbarkeit des *Flexworkers* resultieren (Rommel, 2010: 6).

In diesem Kontext zeigt sich, dass mobile Arbeit und die sich daraus ergebende permanente Erreichbarkeit Auswirkungen auf das psychische und soziale Wohlbefinden von Beschäftigten haben. So ist beispielsweise jeder Zweite einem ausgeprägten Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt. Dies empfinden 60 Prozent als starke Beanspruchung (Beermann/Brenscheidt/Siefer, 2006: 6).

Auch die Unterbrechung ihrer Arbeitszeit durch permanente Erreichbarkeit sehen viele Beschäftigte als ein Problem, welches sich auf die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten auswirkt (Hupke/Paridon, 2009: 15ff). Im schlimmsten Fall wird ein *Arbeiten ohne Ende* hervorgerufen. Die permanente Erreichbarkeit kann zu einer Beeinträchtigung der mentalen sowie daraus resultierend auch der physischen Gesundheit führen (Kesselring/Vogl, 2009: 120; Rommel, 2010: 6).

2.3 Stresserleben

Das folgende Kapitel betrachtet die bereits bearbeiteten Themen *Flexwork*, Stress und das *Burnout-Syndrom* aus einem neuen Blickwinkel. In den Vordergrund werden ausgewählte individuelle Faktoren, welche in einem direkten Zusammenhang mit der Verarbeitung von Stress stehen, gestellt. Thematisiert werden persönliche Ressourcen, die das subjektive Stressempfinden eines Menschen beeinflussen und entscheidend dafür sind, inwiefern ein Mensch fähig ist, Stress erfolgreich zu verarbeiten. Die Ressourcen werden zum besseren Verständnis in innere und äußere Faktoren aufgeteilt. Die inneren Faktoren nehmen Bezug auf die Persönlichkeit und das körperliche Befinden eines von Stress betroffenen Menschen, während die äußeren Faktoren durch interpersonelle Beziehungen sowie ein bewusstes Abstand nehmen von Stress auslösenden Situationen beeinflusst werden. Einerseits wird ein möglicher positiver Einfluss der Ressourcen untersucht, also die stressreduzierenden Wirkungen. Andererseits wird darauf eingegangen, welche Aspekte und Faktoren das subjektive Stressempfinden negativ beeinflussen können. Es erfolgt eine Konzentration auf beruflichen Stress und einen möglichen Zusammenhang zum *Burnout-Syndrom* als eine Folge chronischer beruflicher Belastungen.

2.3.1 Innere Faktoren

Verschiedene Faktoren beeinflussen das in Abschnitt 2.1.1 dargestellte subjektive Stressempfinden. Während eine Person durch ein bestimmtes Stressaufkommen an ihre Belastbarkeitsgrenzen gebracht wird, gerät eine andere in einer ähnlichen Situation weniger aus dem Gleichgewicht. Die Faktoren, die das subjektive Stressempfinden beeinflussen, sind mitentscheidend dafür, bis zu welchem Grad eine Person gefährdet ist am *Burnout-Syndrom* zu erkranken.

Wesentlich für den Umgang mit Stressoren ist ein Zusammentreffen von Situations- und Personenfaktoren (Burisch, 2010: 65f). Im Folgenden wird auf einige besonders häufig in der Literatur (Burisch, 2010: 65f; Litzcke/Schuh, 2010: 168) genannte und als wesentlich empfundene innere, individuelle und personenbezogene Faktoren eingegangen. Diese werden hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Burnout-Risiko näher untersucht.

Persönlichkeit

Die Persönlichkeit eines Menschen ist mitentscheidend dafür, wie ein Mensch mit Anforderungen und Belastungen umgeht (Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 40, 68). Persönlichkeit ist jedoch ein schwer erfassbares Konstrukt verschiedener Aspekte. Im Folgenden wird anhand des *Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit*, welches sich mit den fünf Hauptausprägungen der menschlichen Persönlichkeit befasst, untersucht, inwieweit bestimmte Persönlichkeitsfaktoren mit dem *Burnout-Syndrom* korrelieren. Thematisiert wird, welche Faktoren dieses Modells als Moderatorvariablen Einfluss darauf nehmen, ob ein Mensch, der sich über einen längeren Zeitraum mit verschiedenen Stressoren konfrontiert sieht, am *Burnout-Syndrom* erkrankt oder nicht. Zu den Faktoren des Fünf-Faktoren-Modells gehören: *Emotionale Stabilität*, *Extraversion/Introversion*, *Offenheit für Neues*, *Gewissenhaftigkeit* und *Verträglichkeit*.

Emotionale Stabilität

Emotionale Stabilität beinhaltet eine gesetzte, in sich ruhende, selbstsichere Persönlichkeit. Sie impliziert, dass eine Person gelassen ist und wenig durch negative Emotionen belastet wird. Hingegen haben emotional instabile Menschen mit Selbstzweifeln zu kämpfen, neigen dazu, sich Sorgen zu machen, stehen schneller unter Anspannung und zeigen darüber hinaus einen Hang zur Nervosität. Emotional instabile Personen geraten somit schneller unter Stress (Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 69) und sind im höheren Maße gefährdet, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken (Burisch, 2010: 202f). Demgegenüber stellt emotionale Stabilität einen Schutzfaktor vor dem *Burnout-Syndrom* dar.

Extraversion/Introversion

Unter einer extravertierten Person versteht man einen Menschen, der von anderen als heiter, optimistisch und gesellig beschrieben wird. Optimismus wird

als eine positive Grundeinstellung sich und anderen gegenüber verstanden. Optimisten wird die Fähigkeit nachgesagt, schwierige Situationen besser kontrollieren zu können und weniger an sich selbst zu zweifeln. Introvertierte Personen hingegen sind ruhig, zurückhaltend und ziehen das Einzelgängertum vor. Solche Personen könnten dazu neigen, sich in Stresssituationen noch mehr zurückzuziehen und in dieser selbst auferlegten Zurückgezogenheit weniger Kompensationsmöglichkeiten für negative Emotionen und andere Auswirkungen von Stressoren zu finden als extravertierte Persönlichkeiten. Deshalb kann Extraversion ein Schutzfaktor vor negativen Stressauswirkungen sein (Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 54ff, 69).

Offenheit für Neues

Bei Menschen mit hohen Offenheitswerten wird davon ausgegangen, dass diese ihre eigenen positiven und negativen Empfindungen deutlich wahrnehmen. Sie werden als experimentierfreudig, interessiert und phantasievoll beschrieben. Gesteigerte Anforderungen im Arbeitsleben werden eher als Herausforderung an eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten angesehen (Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 54ff) und Herausforderungen werden motiviert und eifrig angenommen. Solche Menschen erkennen besser, wann die Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit erreicht ist, als Personen mit niedrigen Offenheitswerten. Menschen mit niedrigen Offenheitswerten fühlen sich in altbekannten Arbeitsweisen wohl, berufliche Herausforderungen werden eher als Stress statt als Chance, sich zu beweisen, empfunden. Sie sind im Gegensatz zu Menschen mit hohen Offenheitswerten eher unkreativ und wenig neugierig oder interessiert an neuen Wissens- und Tätigkeitsgebieten (Becker, 2008: 73f).

Gewissenhaftigkeit

Menschen, die über eine hohe Gewissenhaftigkeit verfügen, sind gut strukturiert und organisiert. Sie legen Wert auf Kompetenz und sind darüber hinaus selbstdiszipliniert. Ein weiteres Charakteristikum dieser Persönlichkeitsausprägung ist Besonnenheit. Eine mittelstarke Gewissenhaftigkeit könnte hier vor den negativen Folgen der Stressoren des Arbeitslebens schützen. Disziplin und eine gute Struktur sind wichtig, um Aufgaben zeitgerecht zu erledigen und nicht durch fehlerhafte Zeiteinteilung unter selbstverschuldeten Druck zu geraten. Aller-

dings könnten extrem hohe Werte bei Gewissenhaftigkeit ins Negative umschlagen. Hoch gewissenhafte Menschen setzen sich selbst einem starken Leistungsdruck aus und können so beispielsweise Probleme haben, Aufgaben zu delegieren. Perfektionisten stehen unter einem immensen Leistungsdruck und leiden bei Misserfolgen (Burisch, 2010: 202). Das Gefühl, nie gut genug zu sein oder nicht überall perfekte Leistungen erbracht zu haben, kann einen hoch gewissenhaften Menschen in eine Spirale negativer Gedanken treiben und somit das Stressempfinden verstärken. Personen mit einer sehr niedrig ausgeprägten Gewissenhaftigkeit hingegen können im Arbeitsleben Gefahr laufen, unter der eigenen Unstrukturiertheit zu leiden. Ineffizientes Arbeiten, Chaos auf dem Schreibtisch und das Nichteinhalten wichtiger Termine oder Abgabefristen führen zu selbstverschuldeten Stresssituationen, die in einem Teufelskreis münden können (Becker, 2008: 74).

Verträglichkeit

Besonders verträgliche Menschen haben es im Arbeitsleben schwer. Sie werden als freimütig, bescheiden, entgegenkommend und gutherzig beschrieben. In diesen Charakterzügen liegt Gefahrenpotential. Personen mit einem hohen Grad an Verträglichkeit fällt es schwer „Nein“ zu sagen. Sie lassen widerstandslos zu, mit anspruchsvollen Arbeitsaufgaben betraut zu werden, treten bei Lob gutmütig hinter forschere Kollegen zurück und werden von Vorgesetzten nicht selten übersehen. Viel Engagement und wenig Anerkennung können hier zu negativen Emotionen führen. Die Fähigkeit, auch „Nein“ sagen zu können, schützt vor einem Zuviel an Arbeitsaufgaben, denen man als Einzelner in einer beschränkten Zeitperiode gar nicht gerecht werden kann (Kleinschmidt/Unger, 2007).

Zu erkennen ist, dass verschiedene Ausprägungen der Persönlichkeit einerseits vor dem *Burnout-Syndrom* schützen können, wohingegen andere den Verlauf bzw. das Auftreten der Erkrankung begünstigen können. Ein Bewusstsein dafür, wie es um die eigene Persönlichkeit bestellt ist, kann hier von großem Nutzen sein, eine effektive und ressourcenschonende, gesundheitsfördernde Arbeitsweise zu entwickeln, die es der Person ermöglicht, nachhaltig engagiert den Arbeitsalltag zu bewältigen, ohne unter stressinduzierten Beschwerden zu leiden.

Selbstwahrnehmung

Die Selbstwahrnehmung spielt eine große Rolle dabei, wie eine Person agiert und reagiert. Eine positive Selbstwahrnehmung, das Gefühl, gut mit den eigenen Ressourcen haushalten zu können und verschiedenen Anforderungen gewachsen zu sein, ist zentral für Ausgeglichenheit und die Einstellung, in anspruchsvollen Arbeitssituationen die Kontrolle zu bewahren (Spieß/Rosenstiel, 2010: 42ff). Eine negative Selbstwahrnehmung hat gegenteilige Auswirkungen. Das Gefühl herausfordernden Situationen möglicherweise nicht gewachsen zu sein, löst bereits im Vorfeld negative Emotionen aus und bremst Kreativität und Offenheit. Im Folgenden wird darauf eingegangen, inwieweit die Selbstwahrnehmung in Bezug auf die Risiken des *Burnout-Syndroms* eine Rolle spielt.

Eine Person, die unter Selbstzweifeln leidet, ist oft übertrieben selbstkritisch und verletzlich. Sie reagiert zum Teil überempfindlich auf Druck und Belastungen von außen (Lückert/Lückert, 2010). Belastungen im Privatleben oder hervorgerufen durch den beruflichen Alltag, können dazu führen, dass eine Person mit einer negativen Selbstwahrnehmung aus dem Gleichgewicht gebracht wird. Personen mit einer ausgeprägten negativen Einstellung den eigenen Leistungen gegenüber werden in der Literatur als Misserfolgserwarter bezeichnet (Litzcke/Schuh, 2010: 21). Unter einem Misserfolgserwarter ist eine Person zu verstehen, die eigene Erfolge dem Zufall zuschreibt anstatt aus ihnen eine Steigerung des Selbstwertes zu erfahren. Mislungene Situationen hingegen assoziieren Misserfolgserwarter mit dem eigenen Unvermögen. Misserfolge verschärfen die negativen Erwartungen bezüglich der eigenen Unfähigkeit. Misserfolgserwarter gehen davon aus, auch in Zukunft Schlechtleistungen zu erbringen (Litzcke/Schuh, 2010: 20-22).

Misserfolgserwarter gehen mit einer negativen Grundeinstellung sich selbst gegenüber durch das Leben. Arbeitsaufgaben fordern solche Menschen nicht in einer positiven Art und Weise zum engagierten Handeln, sondern setzen sie unter Druck. Die Angst, den gestellten Aufgaben nicht gerecht werden zu können, stellt eine Dauerbelastung für Misserfolgserwarter dar. Den negativen Emotionen gegenüber sich selbst und gegenüber den für ihn subjektiv nicht zufriedenstellend zu bewältigenden Aufgaben der Erwerbstätigkeit gegenüber lassen Misserfolgserwarter anfällig für die negativen physischen und psychischen

Auswirkungen von Dauerstress werden. Der Misserfolgserwarter läuft daher Gefahr, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken.

Das Pendant zum Misserfolgserwarter ist der Erfolgserwarter. Er sieht seine eigene Leistungsfähigkeit, sein Engagement und seinen Fleiß als maßgebend für Erfolge an, statt diese dem Zufall zuzuschreiben. Mit Misserfolgen kann der Erfolgserwarter deutlich besser umgehen als der Misserfolgserwarter. Statt sich durch diese in seinem Selbstwertgefühl negativ beeindrucken zu lassen, assoziiert er Schlechtleistungen mit mangelnder Begabung oder einem überzogenen Schwierigkeitsgrad der Aufgabe (Litzcke/Schuh, 2010: 21). Erfolgserwarter haben ein hohes Selbstwertgefühl und Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Misserfolge beeinträchtigen Leistungsbereitschaft und Selbstvertrauen nicht. Erfolgserwarter sind dadurch stressresistent und weniger gefährdet, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken.

Ein hohes Selbstwertgefühl stellt einen Schutzfaktor dar. Menschen mit einem positiven Selbstbild reagieren auf Stress gelassener und benötigen weniger Bestätigung von außen als Personen, die ein negatives Selbstbild in sich tragen und ständig um Anerkennung kämpfen. Ein positives Selbstbild gilt als ein wichtiger Aspekt psychischer Gesundheit (Spieß/Rosenstiel, 2010: 43).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Selbstwertgefühl maßgebend für den Umgang eines Menschen mit Stress ist; je höher die Selbstwirksamkeitserwartung und das Gefühl, einer Anforderung gewachsenen zu sein, desto niedriger ist auch das Risiko, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken.

Kompetenz

Kompetenz ist in einer Leistungsgesellschaft eine oft geforderte Eigenschaft. Sie liegt nach heutiger Auffassung nicht allein im Bereich des Wissens, vielmehr wird zwischen vier verschiedenen Kategorien differenziert: Fach- und Methodenkompetenz, Sozial- und Kommunikationskompetenz, personaler Kompetenz und Handlungs- und Umsetzungskompetenz (Spieß/Rosenstiel, 2010: 34). Im Folgenden wird untersucht, welcher Zusammenhang zwischen der Kompetenz einer Person und seinem persönlichen Risiko, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken, bestehen kann.

Um Ziele zu erreichen, bedient sich eine Person der ihr zur Verfügung stehenden Fach- und Methodenkompetenz. Hier bestehen Personalentwicklungs-

möglichkeiten bezüglich Wissenserweiterung und problemlösungsorientierter Methodik (Gmür/Thommen, 2007: 19-20). Fach- und Methodenkompetenz sind maßgebend dafür, ob eine Person über die Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, eine an sie gestellte Arbeitsaufgabe bearbeiten zu können. Wenn ein Mensch fachlich kompetent ist und innerhalb gut strukturierter Arbeitsmethoden den Herausforderungen des Berufslebens begegnet, schützt ihn dies vor jenem Stress, der aus Unsicherheit oder dem Gefühl der Inkompetenz in Bezug auf die Herangehensweise einer Aufgabe resultiert. Das Wissen um die eigene fachliche und methodische Kompetenz vermittelt Sicherheit und innere Stärke (Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 54ff) und wirkt somit dem *Burnout-Syndrom* entgegen.

Um das Kommunizieren miteinander und die wertschaffende, konstruktive Auseinandersetzung mit Anderen geht es bei der Sozialkompetenz. In einer Führungssituation oder auch in einer Arbeitsgruppe gilt es, gemeinsam effektive Ziele zu entwickeln, ohne aneinander vorbeizureden (Gmür/Thommen, 2007: 266). Konflikte mit Kollegen, eine negativ belastete Beziehung zum Vorgesetzten oder das Mitwirken in Arbeitsgruppen, in denen endlos wirkende Diskussionen geführt werden, beanspruchen eine Person. Das Gefühl, auf der interpersonellen Ebene nicht so agieren zu können, wie es ein konstruktiver Lösungsansatz fordern würde, löst negative Emotionen aus. Das Aneinanderreihen solcher zwischenmenschlichen Misserfolge im Berufsleben kann zur Entstehung des *Burnout-Syndroms* beitragen. Hingegen hat die Gewissheit, gut kommunizieren und auf eine angemessene, konstruktive Weise mit eigenen und fremden Emotionen umgehen zu können eine gegensteuernde Wirkung. Eine Person mit hoher Sozialkompetenz hat das Selbstbewusstsein, auch schwierige interpersonelle Situationen zielgerichtet steuern zu können. Hierbei wird eine Verknüpfung der Faktoren sozialer Kompetenz und der Selbstwahrnehmung ersichtlich. Unter personaler Kompetenz versteht man die Fähigkeit, selbstorganisiert zu handeln, eigene Leistungen zu reflektieren, effektiv zu arbeiten und zu lernen und sich selbst weiterzuentwickeln (Gmür/Thommen, 2007: 186). Eine hohe personale Kompetenz beinhaltet demnach, strukturiert und reflektiert mit der eigenen Leistungs- und Handlungsfähigkeit umgehen zu können. Dieser Umstand beinhaltet ein positives Selbstmanagement eigener Ressourcen, ohne

sich über die eigenen Grenzen hinweg zu verausgaben. Eine gut ausgeprägte personale Kompetenz könnte somit vor dem *Burnout-Syndrom* schützen.

Unter Handlungs- und Umsetzungskompetenz ist zu verstehen, dass eine Person über die benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt, selbst gesetzte oder an sie gestellte Aufgaben und Ziele in die Tat umzusetzen (Gmür/Thommen, 2007: 186). Eine Person mit hoher Handlungs- und Umsetzungskompetenz realisiert ihre Pläne oder ihr übertragene Aufgaben konsequent. Sie weiß, wie sie Probleme anzugehen hat und tut dies ohne unnötigen Zeitverlust. Eine Person, die über eine nur geringe Handlungs- und Umsetzungskompetenz verfügt, bekommt bei der Realisierung von Aufgaben und Zielen Schwierigkeiten. Bei ihr fehlen die Impulse, den Lösungsprozess anzugehen. Ein solcher Mensch wird im Arbeitsleben, in dem es auf die Fähigkeit ankommt, Aufgaben effektiv und effizient zu bearbeiten, scheitern. Die Inkompetenz, Ziele zu realisieren, führt zu einer Kette von Misserfolgen welche zusätzlich Kritik durch den Vorgesetzten hervorrufen und das Auftreten des *Burnout-Syndroms* begünstigen (Gmür/Thommen, 2007:186-188).

Abschließend lässt sich sagen, dass Kompetenz einen starken Einfluss auf das Entstehen des *Burnout-Syndroms* haben kann. Verfügt ein Mensch über breit gefächerte Kompetenz, kann er die eigenen Stärken und Schwächen gut einschätzen. Er kann offen und konstruktiv kommunizieren, findet eigenständig Lösungsansätze, ist aber auch dazu bereit, sich bei Bedarf Hilfe zu holen und Aufgaben zu delegieren. Ein solcher Mensch wird langfristig angemessen mit den eigenen Ressourcen umgehen, ohne die eigenen physischen und psychischen Grenzen zu überschreiten.

Gesundheit

Die Arbeitswelt stellt vielseitige Ansprüche an die in ihr agierenden Personen. Leistungsdruck, flexible und auf Erfolg basierende Gehaltsmodelle, neue Beschäftigungsmodelle sowie die Rationalisierung und Flexibilisierung stellen die Menschen vor immer höhere und schnell wechselnde Ansprüche. Dies hat Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung. Eine Studie von Spieß und Stadler (2003) in Form einer Arbeitnehmerbefragung dient als Beleg für einen Anstieg der psychischen Belastun-

gen. Inwieweit der Gesundheitszustand eines Menschen das Auftreten des *Burnout-Syndroms* beeinflusst, wird im Folgenden analysiert.

Das persönliche Burnout-Risiko kann durch körperliche Fitness verringert werden. Ein guter gesundheitlicher Zustand sowie ein hohes Gesundheitsbewusstsein, einhergehend mit genügend körperlicher Betätigung in Form von Sport sowie eine ausgewogene Ernährung und der Verzicht auf übermäßigen Konsum von Genussmitteln wie Tabak, Alkohol und Kaffee stellen einen wertvollen Schutz vor dem *Burnout-Syndrom* dar (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 67, 75f).

Je umsichtiger ein Mensch mit seiner physischen und psychischen Gesundheit umgeht, desto besser kennt er die eigenen Ressourcen und kann mit ihnen haushalten. Wer seinen Körper gut kennt und Wert auf den eigenen Gesundheitszustand legt, kann körperliche Alarmsignale schnell und richtig deuten und diesen nachgehen. Hierin besteht die Chance, *Burnout* vorzubeugen (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 231-235). Ausreichend Schlaf und Erholungspausen sind ebenfalls wichtig für die Gesundheit und die langfristige Leistungsfähigkeit. Verzichtet man über längere Zeit hinweg auf die für den Körper nötige Ruhe- und Regenerationszeit, gefährdet dies die Gesundheit.

Personen, die sich ungesund ernähren, beispielsweise nicht ausgewogen, unregelmäßig, zu fetthaltig oder die ihren Körper mit dem übermäßigen Verzehr von Genussmitteln belasten und zudem über einen geringen Grad körperlicher Fitness verfügen, sind erhöht burnoutgefährdet. Ihre Körper verfügen nicht über die notwendigen Widerstandskräfte zu einer effektiven Abwehr gegen Stressoren und durch diese ausgelöste Zustände der Erschöpfung (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 75ff).

Aber auch stark leistungsorientierte Personen, darunter auch junge und hochmotivierte Berufseinsteiger, sind in hohem Maße *Burnout* gefährdet. Wer im Berufsleben hochleistungsorientiert arbeitet, neigt dazu, diese Einstellung auf andere Lebensbereiche, so auch auf sportliche Erfolge und Höchstleistungen, zu übertragen. Diese sind der Gesundheit nicht förderlich. Es gilt, ein geeignetes, der individuellen körperlichen Fitness entsprechendes Trainingspensum zu finden, mit dem man sich wohl fühlt. Zusätzlich motivieren Trainingserfolge. Diese Motivation weitet sich auf andere Lebensbereiche aus und steigert das Selbstwertgefühl (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 111ff, 116ff).

Es lässt sich erkennen, dass der individuelle Gesundheitszustand einen maßgeblichen inneren Faktor bezüglich des Burnout-Risikos eines Menschen darstellt. Das Gesundheitsbewusstsein ist von zentraler Bedeutung für langfristige Arbeitsfähigkeit in einer zum Teil stark fordernden und von diversen Stressoren geprägten Arbeitswelt.

2.3.2 Äußere Faktoren

Zusätzlich zu den inneren Faktoren existieren äußere Faktoren, die das individuelle Burnout-Risiko beeinflussen. Nachfolgend erfolgt eine Fokussierung auf die Bereiche der Wertschätzung und der Anerkennung durch das soziale Umfeld sowie auf die Wirkung eines Ausgleichs zur Belastung durch die Erwerbstätigkeit.

Wertschätzung

Das Erfahren von Wertschätzung und Anerkennung im sozialen Umfeld ist wesentlich dafür, wie ein Mensch Belastungen und Anforderungen begegnet. In der einschlägigen Literatur wird die Bedeutung von Lob durch Vorgesetzte als maßgebend für Arbeitszufriedenheit und Gesundheit angesehen. Wer Anerkennung für sich und seine Leistungen erfährt, entgeht einer Spirale negativer Emotionen durch fehlende Wertschätzung (Kleinschmidt/Unger, 2007; Bamberg/Busch/Ducki, 2003: 51).

Ein kollegiales Umfeld, in dem der Einzelne bei Fragen und Problemen Unterstützung erfährt, trägt maßgeblich zu einem gesunden Arbeiten bei. Anerkennung für gute Leistungen durch die Kollegen und den Vorgesetzten stärkt das Selbstvertrauen und erhöht die Handlungsbereitschaft. Die Besprechung von Belastungen im Team sorgt für Stressabbau. Ein offener Austausch mit Kollegen, die sich in einer ähnlichen Arbeitssituation befinden, wirkt entlastend und beruhigend. Die Erkenntnis, mit seinem Problem nicht allein zu sein, bremst Selbstzweifel und hilft dabei, negative Emotionen zu durchbrechen. Gemeinsam kann die Situation von mehreren Seiten beleuchtet und nach konstruktiven Lösungsansätzen gesucht werden (Gerlmaier/Latniak, 2011: 79ff).

Besonders in schnelllebigen Branchen, wie zum Beispiel der IT-Branche, wird über die Auflösung unterstützender Strukturen geklagt. Vielen Mitarbeitern fehlt hier ein direkter Vorgesetzter als Ansprechpartner und Ratgeber. Der für

sie zuständige Manager kommt den für das nachhaltige Wohlbefinden wichtigen weichen Führungsfunktionen oft nicht ausreichend nach, denn er besitzt häufig eine hohe Leitungsspanne und ist zum Teil für sehr unterschiedliche Aufgabebereiche zuständig. Die Kenntnis über die individuellen Anforderungen, denen seine Mitarbeiter gerecht werden müssen, fehlt. Das Instrument Wertschätzung und Anerkennung geht verloren, wenn sich der Beschäftigte nicht individuell wahrgenommen fühlt (Gerlmaier/Latniak, 2011: 80).

Gerade für die im höheren Maße burnoutgefährdete Gruppe der Berufseinsteiger erscheint das Feedback, die Justierung bezüglich Arbeitseinsatz, -engagement und realistischem Vorgehen durch eine erfahrene Führungskraft wesentlich. Wertschätzung der Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten und auch das Instrument konstruktiver Kritik helfen hier, nachhaltig gesund zu arbeiten. Wird gute Leistung nicht gewürdigt, besteht die Gefahr der negativen Selbstwahrnehmung, die über den Zeitverlauf hinweg zu immer höherer Anstrengung auf der Suche nach Anerkennung und so in das *Burnout-Syndrom* führen könnte.

Ein anderer wichtiger Faktor ist die Wertschätzung durch Familie, Partner sowie Freundes- und Bekanntenkreis. Ein soziales Umfeld und die daraus gezogene Unterstützung wirken sich stark auf das Wohlbefinden des Menschen aus. Negative Emotionen werden besser verarbeitet, der Rückhalt durch die Partnerschaft oder gute Freunde ist besonders in Krisenzeiten ausschlaggebend. Fehlende soziale Unterstützung im Privatleben bedingt Verletzlichkeit. Diese wiederum begünstigt das Entstehen des *Burnout-Syndroms* (Burisch, 2010: 166).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Wertschätzung und Anerkennung durch den Vorgesetzten, Kollegen und das private soziale Umfeld einen wesentlichen Einfluss auf den Umgang mit Belastungen und ein mögliches Burnout-Risiko haben.

Ausgleich

Das *Burnout-Syndrom* entsteht u.a. durch Verlust der Fähigkeit, abschalten zu können und seine Freizeit im Sinne von Zeit zur Erholung für die eigenen Interessen nutzen zu können. Im Folgenden wird die zentrale Bedeutung des

Schaffens einer Balance zwischen dem Arbeitsleben und der Freizeit für die nachhaltige Gesundheit thematisiert.

Die Gesundheit trotz hoher beruflicher Anforderungen nicht zu gefährden stellt eine individuelle Herausforderung dar. Viele Beschäftigte laufen Gefahr, unter dem Zeitdruck zu bewältigender Arbeitsaufgaben immer mehr zu arbeiten. Pausenzeiten werden verkürzt, die Arbeitszeit wird verlängert, um bestehenden Anforderungen gerecht werden zu können. Die Arbeitszeit schränkt dabei die Freizeit immer stärker ein. Die abendliche Erschöpfung bestimmt das Leben, für Hobbies oder Unternehmungen fehlt die Energie. Dadurch sinkt die Lebensqualität. Auf lange Sicht erreicht diese Kompensationsstrategie das genaue Gegenteil der eigentlichen Absicht: Statt die Leistung steigern zu können, brennen die Menschen aus. Sie laufen Gefahr, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken (Gerlmaier/Latniak, 2011: 81; Kleinschmidt/Unger, 2007).

Besonders bei leistungs- und konzentrationsintensiven Arbeitsaufgaben sind regelmäßige Pausen und Erholungsphasen zur Regeneration notwendig. Nur durch das Einhalten solcher Auszeiten bleibt der Mensch langfristig leistungsfähig. Die Fähigkeit, sich ein Hobby abseits der Arbeitsaufgaben zu erhalten, kann für einen positiven Ausgleich sorgen. Der Mensch trifft auf Gleichgesinnte und findet Gesprächspartner fernab berufsbezogener Themen. Er nimmt das eigene Selbst verstärkt wahr und macht sich darüber hinaus bewusst, dass seine Interessen über den Arbeitsalltag hinausgehen. Bei der Ausübung eines Hobbies, sei es sportlicher oder anderer Natur, trifft man auf Menschen, die einen nicht als Arbeitnehmer XY, sondern als Person wahrnehmen. Dieser Umstand kann dazu beitragen, Stressoren aus dem beruflichen Alltag hinter sich zu lassen und sich eine Weile nur auf persönliche Interessen zu konzentrieren. Die Balance zwischen beruflichen Anstrengungen und dem persönlichen Ausgleich zu finden ist wesentlich dafür, nicht an *Burnout* zu erkranken (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 233ff).

Besonders negativ auf das Wohlbefinden wirkt sich dauerhaftes fremdbestimmtes Handeln aus. Freizeit und Ruhephasen aktiv nach dem eigenen Willen, also selbstbestimmt zu gestalten, fördert die Gesundheit. Der Verzicht auf soziale Kontakte, ein geselliges Miteinander, sportliche Aktivitäten, Erholungsphasen und Urlaubsreisen, um immer mehr Arbeit bewältigen zu können, kann auf Dauer zum *Burnout-Syndrom* führen. Ein aktiv gestalteter Lebens- und Ar-

beitsstil hingegen, in dem sich Phasen der Anstrengung und Konzentration mit Phasen von Ruhe, sportlicher Aktivität oder anderweitiger Zerstreuung abwechseln, gilt als optimal dafür, langfristig im physischen und psychischen Gleichgewicht zu bleiben und sich selbst vor dem Burnout-Risiko zu schützen (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010:138ff).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele Faktoren Einfluss darauf haben, ob eine Person an *Burnout* erkrankt oder nicht. Einige dieser Faktoren kann man aktiv selbstständig beeinflussen und dadurch wesentliche Schritte in Richtung einer langfristigen Gesundheit und Arbeitszufriedenheit gehen. Zentral erscheint die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbsterkennung. Wer die eigenen Stärken und Schwächen kennt und das eigene Handeln im Berufs- und Privatleben regelmäßig kritisch betrachtet, hat die Möglichkeit frühzeitig Erschöpfungszustände zu erkennen und dem *Burnout* vorzubeugen.

2.4 Burnout

Das *Burnout-Syndrom* ist eine Erkrankung mit physischen, psychischen und sozialen Folgen für den Betroffenen, die häufig durch berufsbedingten chronischen Stress ausgelöst wird. Selbstausbeutung, das Arbeiten über die eigenen Grenzen hinaus, wird in der soziologischen Forschung als Frühindikator für das *Burnout-Syndrom* (Moosbrugger, 2008: 68f) interpretiert und kann u.a. durch das Arbeiten in flexiblen Arbeitsstrukturen, sprich *Flexwork*, hervorgerufen werden (Rommel, 2010: 11). Da sich das *Burnout-Syndrom* als eine schwerwiegende psychische Beeinträchtigung darstellt, wird es im Folgenden mit seinen Auswirkungen und seiner Symptomatik thematisiert. Anzumerken ist, dass das Arbeiten in flexiblen Arbeitsstrukturen einerseits nicht zwangsläufig zum *Burnout-Syndrom* führen muss und dass andererseits *Burnout* nicht die einzige negative Folge von *Flexwork* darstellt.

2.4.1 Definition

An dieser Stelle gilt es zu klären, was unter dem Begriff des *Burnout-Syndroms* zu verstehen ist. Der Begriff *Burnout* kommt aus dem Englischen *to burn out* und bedeutet im Deutschen *ausbrennen*. In der heutigen Zeit fordern die Unternehmen im Kontext der Globalisierung von ihren Mitarbeitern immer mehr Leistung. Immer weniger Mitarbeiter sollen immer mehr Arbeitsaufgaben überneh-

men. In diesem Punkt verlangen Unternehmen von ihren Mitarbeitern oft eine überdurchschnittliche Arbeitsqualität und Flexibilität (Jaggi, 2008: 15). Auf der einen Seite verlangen die Unternehmen immer mehr von ihren Mitarbeitern, auf der anderen Seite führt ein hoher Konkurrenz- und Leistungsdruck dazu, dass Wertschätzung und Anerkennung, die nicht nur für die Motivation, sondern auch für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz sorgen, von Vorgesetzten vernachlässigt werden.

In Abschnitt 2.1.1 wurden die Begriffe psychische Belastungen und Beanspruchungen eingeführt. Über den Grad der Belastungs- bzw. Beanspruchungsfolgen bestimmt letztlich die persönliche Ressourcenausstattung des Einzelnen. Dazu gehören im Wesentlichen die emotionale Stabilität, der Gesundheitszustand, die intrinsische und extrinsische Motivation, aber auch die persönliche Qualifikation. *Burnout*, als ein Endstadium psychischer Beanspruchungen, durchläuft verschiedene Stadien. Zunächst entstehen durch nicht zu bewältigende Arbeitsmengen und Leistungsdruck Belastungen. Diese Belastungen müssen nicht zwangsläufig zu psychischen Beschwerden führen. Erst wenn keine persönlichen Ressourcen mehr vorhanden sind, um Belastungen bewältigen zu können, werden diese zu psychischen Beanspruchungen, die häufig zu beeinträchtigter Leistungsfähigkeit und starker Ermüdung führen. Von einem *Burnout* spricht man, wenn eine emotionale Erschöpfung eingetreten ist (Moosbrugger, 2008: 65f).

Demnach definiert sich das *Burnout-Syndrom* als eine physische, psychische und emotionale Erschöpfung, die nicht nur vorübergehend ist, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg andauert. Das *Burnout-Syndrom* wird meist durch Stress ausgelöst, der vom Betroffenen nicht mehr bewältigt werden kann und deshalb zu einem hohen emotionalen Belastungsempfinden führt. In diesem Zusammenhang bieten Hillert und Marwitz (2006: 210) eine besonders interessante Gleichung zur Messung des *Burnout-Syndroms*.

Leistungssteigerung x Flexibilität - Sicherheit = Burnout

Diese Gleichung beinhaltet mit der Flexibilitätsvariablen bereits einen Ansatz, der das *Flexwork* als einen von drei wesentlichen Auslösern des Burnouts anerkennt. Auch wenn der Begriff der Flexibilität dem Anspruch des Konstrukts von *Flexwork* nicht hinreichend gerecht wird, so legt diese Gleichung doch die

Vermutung einer Korrelation des *Flexwork* und des *Burnout-Syndroms* nah. Leistungssteigerung kann in diesem Kontext als ein Resultat der zunehmenden *Entgrenzung* und *Subjektivierung* von Arbeit gesehen werden. Auch die Variable der Sicherheit in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit kann von dem Konstrukt des *Flexwork* abgeleitet werden, denn mit zunehmender *Autonomie* steigt die Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Arbeitnehmers (Hupke/Paridon, 2009: 8f; 13).

Es stellt sich allerdings die Frage, ob man diese drei Variablen aus dem Arbeitsleben schon als die drei wesentlichen Faktoren für das Auftreten des *Burnout-Syndroms* definieren kann.

2.4.2 Symptomatik

Am *Burnout-Syndrom* kann vom Anwalt über den Lehrer bis hin zum Zahnarzt jeder Mensch erkranken (Burisch, 2010: 155f). So ist das *Burnout-Syndrom* in der Beratung, in Dienstleistungs- und Medienberufen, der medizinischen Versorgung, der nichtmedizinischen Therapie, der Pflege, bei Rettungspersonal, bei Seelsorgern, in der sozialen Arbeit, bei Lehrern, der Verwaltung und in der Wirtschaft diagnostiziert worden. Nach einer Studie (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 13) leiden 40–60 Prozent der deutschen Pflegekräfte, 30–35 Prozent der deutschen Lehrer und 15–30 Prozent der deutschen Ärzte an einem *Burnout*. Bei Mitarbeitern in der IT-Branche sollen rund 40 Prozent an einem *Burnout* leiden. Das *Burnout-Syndrom* lässt sich konsequenterweise nicht an den auslösenden Faktoren einer bestimmten Branche oder Berufsgruppe festmachen.

Anhand der Abbildung 5 wird die Symptomatik des *Burnout-Syndroms* in Anlehnung an Burisch (2010) und Schröder (2008) zunächst grafisch dargestellt und nachfolgend erklärt. Der abgebildete Verlauf, mit den für ein *Burnout* typischen Symptomen, ist jedoch nicht bei allen Betroffenen vorzufinden. Das *Burnout-Syndrom* ist ein Prozess, der bei jedem Menschen individuell und unterschiedlich verläuft. Zwischen den Stufen der Burnout-Spirale gibt es keine klaren Abtrennungen, da diese untereinander interagieren. Nicht jede Stufe muss zwingend auftreten (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 19-24).

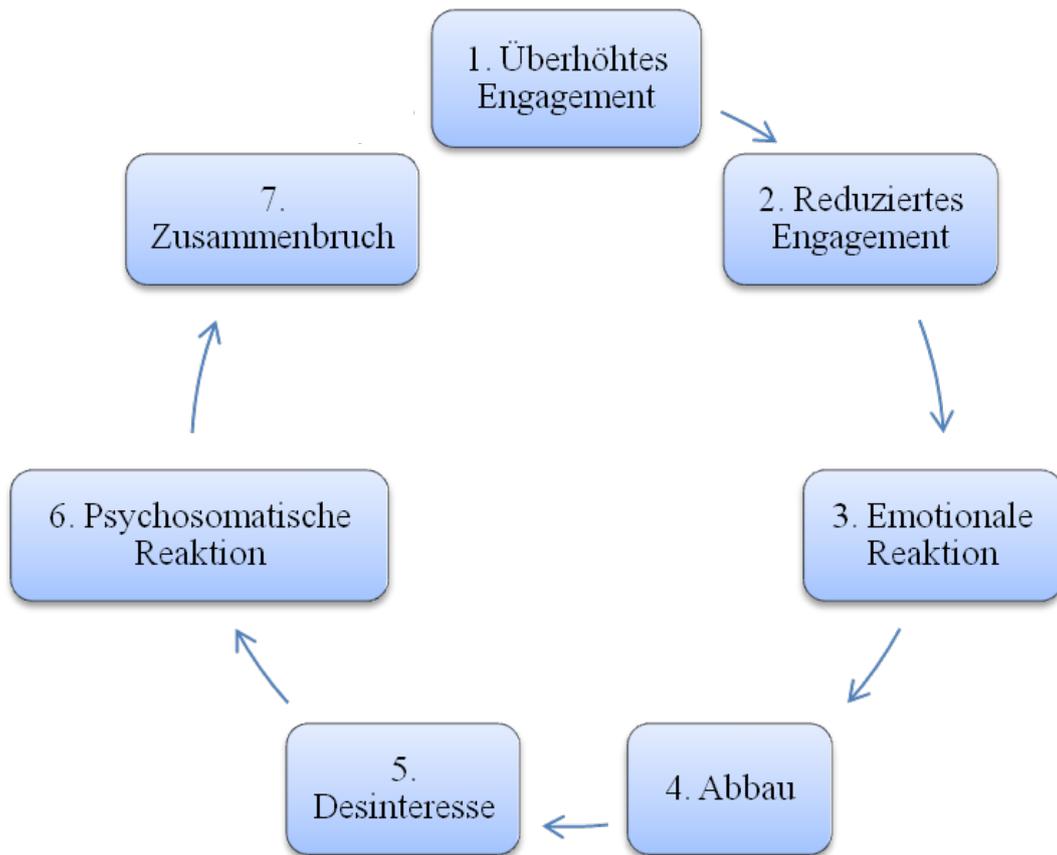


Abbildung 5: Burnout-Spirale (eigene Darstellung).

1. Überhöhtes Engagement

Das *Burnout-Syndrom* tritt häufig bei Menschen auf, die sich stark beruflich engagieren und überdurchschnittlich hoch motiviert sind. Gekennzeichnet ist diese Phase durch freiwillig unbezahlte Mehrarbeit, das Verleugnen der eigenen Bedürfnisse, die Beschränkung sozialer Kontakte und das Gefühl, nie Zeit zu haben (Burisch, 2010: 167). Menschen, die diese Symptome zeigen, haben oft eine sehr verbissene Einstellung ihrem Erfolg gegenüber und stellen häufig unrealistische Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit. Sie haben den Zwang anderen beweisen zu müssen, wie gut sie sind, und alles richtig zu machen (Schröder, 2008: 21).

2. Reduziertes Engagement

Nachdem die Betroffenen sich in der ersten Phase verausgabt haben, reduzieren sie in der zweiten Phase ihr Engagement, wobei einhergehend der Spaß an der Berufstätigkeit sinkt. Die positive Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit wechselt ins Negative und Prioritäten werden auf private Aktivitäten verlagert

(Schröder, 2008: 21). Nach Burisch (2010: 25) treten in dieser Phase vermehrt Aufmerksamkeitsstörungen, der Verlust von Empathie und Verständnislosigkeit auf. Bei den Betroffenen erhöhen sich die Fehlzeiten im Unternehmen. Sie spüren einen Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen, und fühlen sich ausgebeutet und wenig wertgeschätzt.

3. Emotionale Reaktion

In dieser Phase durchlebt der Betroffene depressive Verstimmungen und starke Aggressionen. Das kann sich beispielsweise äußern in reduzierter Selbstachtung, Selbstmitleid, Angst und Nervosität, Hilflosigkeit, verringerter emotionaler Belastbarkeit und abrupten Stimmungsschwankungen. Die Aggressionen können sich in erhöhter Reizbarkeit, Schuldzuweisungen an Andere, Ungeduld, starker Launenhaftigkeit, Intoleranz, Negativismus, Misstrauen oder unerklärlicher Wut äußern. Die eigenen Bedürfnisse werden weiterhin ignoriert und dadurch kann es auch in diesem Stadium bereits zu einem Zusammenbruch des Betroffenen kommen (Burisch, 2010: 154; Schröder, 2008: 22).

4. Abbau

Die Motivation und die berufsbezogene Leistungsfähigkeit nehmen weiter ab. Die Konzentrations- und Gedächtnisfähigkeit lässt weiter nach, der Betroffene ist desorganisiert und nahezu entscheidungsunfähig. Er zeigt nur noch eine verringerte Produktivität und Eigeninitiative, es beginnt der Dienst nach Vorschrift. Darüber hinaus verringert sich die Flexibilität drastisch und es herrscht ein rigides Schwarzweißdenken (Burisch, 2010: 26). Nach Schröder (2008: 22) kommt es in dieser Phase zu einer Veränderung bezüglich der Wahrnehmung und des Wertesystems. Diese Veränderung bewirkt, dass die Unterscheidung zwischen Wichtigem und Unwichtigem zunehmend schwieriger wird, da die Menschen ihre eigenen Bedürfnisse weiterhin ignorieren.

5. Desinteresse

Den Betroffenen geht der Antrieb verloren. Sie zeigen kein Engagement mehr; weder privat noch beruflich. Der Pessimismus wird stärker und die Lebensziele werden unbedeutend. Die Persönlichkeit der Betroffenen verflacht und sie kapseln sich immer mehr von ihrer Familie, ihren Freunden und ihren Arbeitskollegen ab. Hier lässt sich eine Parallele zur Problematik der von Rommel (2010:

14) beschriebenen sozialen Isolation erkennen. Die in Phase zwei vermehrt aufgenommenen privaten Aktivitäten werden aufgegeben und viele Burnout-Erkrankte sind ab diesem Punkt per e-Mail oder telefonisch nur noch sehr schwer zu erreichen und ziehen sich zurück (Schröder, 2008).

6. Psychosomatische Beschwerden

Zu diesem Zeitpunkt fängt der Körper förmlich an zu streiken. Der Betroffene kann eine Vielzahl psychosomatischer Beschwerden durchleben. Diese können sich nach Burisch (2010: 26) durch Schlafstörungen, erhöhtem Blutdruck, Muskelverspannungen, nervösen Ticks, Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen, Atembeschwerden, Magen-Darm-Geschwüren und veränderten Essgewohnheiten bemerkbar machen.

7. Zusammenbruch

In der Phase des Zusammenbruchs sind die Erkrankten am Ende ihrer Kräfte und verzweifelter als je zuvor. Es herrscht ein Gefühl der Hoffnungslosigkeit, das Leben wird als sinnlos empfunden. Die Lebenseinstellung wird immer negativer und es kommen Existenzängste hinzu, da sich der Betroffene nicht mehr in der Lage sieht, seine Berufstätigkeit weiter auszuüben und somit über kurz oder lang Gefahr läuft, in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten (Schröder, 2008: 23). Das Resultat ist ein Zusammenbruch als eine Folge chronischer, physischer und psychischer Beschwerden.

In allen beschriebenen Stufen der Burnout-Spirale ist der Mensch als Ganzes betroffen. Die physischen und emotionalen Erschöpfungszustände bedingen sich wechselseitig und können zum Zusammenbruch führen.

2.4.3 Auswirkungen

Die Auswirkungen des *Burnout-Syndroms* kann man auf der Subjektebene in körperliche, psychische und geistige Auswirkungen gliedern. Ein Mensch kann nur dann ein gesundes Leben führen, wenn Körper, Geist und Seele im Einklang sind. Ist einer der drei Faktoren aus dem Gleichgewicht, entstehen noch keine schwerwiegenden Beeinträchtigungen. Ein einzelner Faktor kann mit gewissem Aufwand wieder in Balance gebracht werden. Sind jedoch alle drei Faktoren aus dem Gleichgewicht, ist dieses nachhaltig gestört und es bedarf großer Anstrengung und professioneller Hilfe, die Balance wiederzuerlangen. Die kör-

perlichen, psychischen und geistigen Auswirkungen betreffen hauptsächlich den Burnout-Betroffenen. Soziale Auswirkungen wirken sich jedoch auch auf das Umfeld, beispielsweise den Arbeitgeber, die Familie und die Freunde des Burnout-Betroffenen aus (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 17ff).

Körperliche Auswirkungen

Zu den körperlichen Folgen eines *Burnouts* zählen psychosomatische Beschwerden wie beispielsweise Blutdruckprobleme, Herzinfarkte oder das Auftreten von Magengeschwüren. Ebenfalls in die Reihe der körperlichen Auswirkungen gehören diverse immunologische Beschwerden, wie beispielsweise die Schwächung des Immunsystems mit einer einhergehenden erhöhten Infektanfälligkeit, die sich beispielsweise in immer wiederkehrenden Erkältungskrankheiten äußert. Weiterhin verheilen Wunden langsamer als bei einem gesunden Menschen. Auch vegetative Beschwerden gehören zu den körperlichen Folgen des *Burnout-Syndroms*. Darunter fallen u.a. Schlafstörungen, die sich durch andauernde Müdigkeit äußern sowie Verdauungsproblematiken, die sich in Harn- und Stuhlschwierigkeiten äußern können. Muskelanspannungen und Verkrampfungen, Dissonanzen im Essverhalten, Lustlosigkeit sowie Herz- und Kreislaufprobleme können ebenfalls Folgen eines *Burnouts* sein. Allerdings können all diese Erkrankungen auch diverse andere Ursachen haben, weshalb sie nicht immer sofort einem *Burnout* zugeordnet werden. Aus diesem Grund kann es häufig zu Fehldiagnosen kommen (Burisch, 2010: 26; Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 35-43; Litzcke/Schuh, 2010: 41ff; Schmiedel, 2010: 44).

Psychische Auswirkungen

Zu den psychischen Auswirkungen zählen Verlusterfahrungen, Ängste, Nervosität, Antriebslosigkeit, innere Unruhe und eine stark verminderte emotionale Belastbarkeit. Diese wirken sich auf den Bereich der Persönlichkeit des Betroffenen aus. Wer unter Verlusterfahrungen leidet, verliert zum Beispiel sein Selbstvertrauen und die Fähigkeit zur Eigeninitiative. Die Lebensfreude wird beeinträchtigt und der Betroffene neigt dazu, den Sinn seines Lebens zu hinterfragen. Unter die Kategorie der Ängste fallen zunehmende Selbstzweifel und Resignation, Panikattacken, oft ohne ersichtlichen Grund sowie Beziehungs- und

Zukunftsängste. Die geringe emotionale Belastbarkeit äußert sich darin, dass der Burnout-Betroffene kaum mehr Entscheidungen treffen kann und mitunter unter Depressionen leidet. Zu den Folgen der psychischen Auswirkungen zählen u.a. der Verlust der Konfliktfähigkeit, der soziale Rückzug und damit einhergehend auch die Vereinsamung des Betroffenen. Es lässt sich erkennen, dass die Erkrankung am *Burnout-Syndrom* gewisse Aspekte der Persönlichkeit des Patienten beeinflusst und tiefgreifend verändert (Burisch, 2010: 25f; Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 24ff; Schmiedel, 2010).

Geistige Auswirkungen

Geistige Auswirkungen äußern sich in Verunsicherung, die sich beispielsweise in häufigeren Fehlentscheidungen, schlechtem Krisenmanagement und mangelnder Distanzierung zu bestimmten Situationen zeigen kann. Neben einer Verunsicherung bemerkt man bei den Betroffenen oft kognitive Defizite, wie beispielsweise eine geminderte Merkfähigkeit und Störungen in der Konzentrationsfähigkeit. Verlufterfahrungen spielen nicht nur bei den psychischen Auswirkungen eine Rolle, sondern auch bei den geistigen. Hierbei äußern sie sich beispielsweise in mangelndem Alternativdenken, unangemessenem Engagement sowie verminderter Kreativität, Belastbarkeit, Motivation und Phantasie. Da Kernkompetenzen, Strategien und Visionen des Betroffenen verloren gehen, sind die Folgen der geistigen Auswirkungen oft Perspektivlosigkeit und Leistungsversagen (Burisch, 2010: 26; Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 26f).

Soziale Auswirkungen

In den sozialen Auswirkungen treffen alle Folgen der körperlichen, psychischen und geistigen Auswirkungen zusammen. In diese Kategorie fallen u.a. längere krankheitsbedingte Ausfälle am Arbeitsplatz, welche durch die psychischen oder physischen Folgen des *Burnout-Syndroms* bedingt werden. Innerhalb von Konfliktsituationen nimmt der Burnout-Betroffene sich sehr zurück, es mangelt ihm an Durchsetzungsvermögen. Aufgrund der kognitiven Defizite kann eine weitere Auswirkung im sozialen Bereich das voreilige, schlecht durchdachte Treffen von Entscheidungen sein. Eine weitere Folge sind tiefgreifende Beziehungskrisen in der Partnerschaft und Zerwürfnisse mit Freunden und Bekann-

ten. Letztgenanntes findet seine Ursache häufig in den durch die psychischen Auswirkungen bedingten Veränderungen der Persönlichkeit (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010: 28ff).

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen der Arbeit erläutert wurden, erfolgt in den nächsten Kapiteln die empirische Untersuchung. Hierzu wird im Folgenden die methodische Vorgehensweise erläutert, woraufhin im Anschluss die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden.

3 Methodik

In diesem Abschnitt wird sich mit der Methodik der empirischen Persönlichkeitsforschung auseinandergesetzt. Den Einstieg bildet ein allgemeiner Überblick über die relevanten Grundlagen der empirischen Forschung, welche im Folgenden zur weiterführenden Bearbeitung der Problemstellung benötigt werden. Um weitere relevante Aspekte herauszufiltern, die die theoretischen Erkenntnisse ergänzen und für die Erstellung des angestrebten Fragebogens notwendig sind, werden zunächst Interviews durchgeführt. Die Vorgehensweise der Interviewdurchführung wird anhand theoretischen Fachwissens begründet und die Durchführung sowie die erhaltenen Ergebnisse werden dokumentiert. Im Anschluss wird auf die Erstellung des Fragebogens, welcher das Ziel dieser Arbeit darstellt, eingegangen.

3.1 Empirische Forschung

Die für diese Arbeit relevanten Aspekte der empirischen Forschung werden in diesem Abschnitt definiert. Dabei wird im Detail auf die Differenzierung der empirischen Forschung in quantitative und qualitative Forschung eingegangen.

3.1.1 Zielsetzung

Die empirische Forschung befasst sich mit der Erhebung von Daten, aus denen allgemeine Erkenntnisse zur Beantwortung einer wissenschaftlichen Fragestellung gewonnen werden sollen (Beller, 2008: 10). Zunächst gilt es, das Forschungsziel so genau wie möglich zu definieren, um die anschließende Datenerhebung zielgerichtet und präzise durchführen zu können (Mayer, 2008). In diesem Zusammenhang können auch sogenannte Nicht-Ziele formuliert werden, um klar abzugrenzen, was nicht Gegenstand der Erhebung ist. Erst dann

wird die Datenerhebung vorbereitet und begonnen. Diese kann auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Einerseits können Personen zum Beispiel auf mündliche, schriftliche oder elektronische Art befragt werden, andererseits können auch Beobachtungen von Personen oder Sachverhalten Daten liefern (Beller, 2008: 23).

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Fragebogen zu erstellen, mit dem überprüft werden kann, ob eine Verbindung zwischen *Flexwork* und dem Auftreten des *Burnout-Syndroms* besteht. Um alle relevanten Aspekte der gewählten Thematik abdecken zu können, werden Vorabinterviews geführt, welche das theoretische Wissen ergänzen. Das Ergebnis der Interviews, kombiniert mit der in Kapitel 2 dargestellten Theorie, bildet im Anschluss die Grundlage für die Erstellung des Fragebogens. Mit der Fragebogenerstellung endet diese Arbeit. Die Durchführung und Auswertung einer umfangreichen Datenerhebung und Auswertung ist nicht Bestandteil dieser Arbeit.

3.1.2 Verfahren

In der empirischen Forschung wird zwischen zwei Forschungsmethoden unterschieden: Der quantitativen und der qualitativen Forschung. Dem quantitativen Ansatz liegt das Gesetz der großen Zahlen zugrunde. Es sollen durch die Erhebung möglichst vieler Daten aus einer repräsentativen Stichprobe Erkenntnisse gewonnen werden, welche auf die Grundgesamtheit übertragen werden können. Um dies zu erreichen werden standardisierte Verfahren, wie zum Beispiel Fragebogen oder Experimente, verwendet. Die durch diese Erhebungsformen generierten Daten können anschließend mit Hilfe von statistischen Tests und Analysen ausgewertet werden. Es handelt sich im Falle der quantitativen Forschung um eine deduktive Erkenntnisgewinnung. Dies bedeutet, dass der Beobachtung im Vorfeld eine, zumeist anhand von Fachliteratur erstellte Theorie zugrunde liegt, welche mit Hilfe der empirischen Forschung überprüft werden soll. Bei der mathematischen Auswertung wird die Theorie auch als Hypothese bezeichnet (Hussy et. al., 2010: 9; Mayer, 2008: 28f). Der qualitative Ansatz hingegen verfolgt den induktiven Erkenntnisgewinn. In der Forschung liegt in diesem Fall oft keine explizite Theorie vor. Diese soll erst aus den empirisch erhobenen Daten abgeleitet werden. In der qualitativen Forschung wird sich demnach sinnverstehender, offener Methoden, wie Gruppendiskussionen, teil- und

nichtstandardisierter Interviews oder teilnehmender Beobachtungen bedient. In diesem Fall geht es nicht primär darum, möglichst viele Personen zu befragen, um ein möglichst repräsentatives Ergebnis zu erhalten. Vielmehr ist es das Ziel wenige speziell ausgewählte Fälle oder Personen intensiv und möglichst ganzheitlich zu untersuchen (Hussy et. al., 2010: 9; Mayer, 2008: 28f).

Gemäß den vorhergehenden Definitionen handelt es sich bei dem in dieser Arbeit angestrebten Fragebogen um ein quantitatives Verfahren, da dieser ein standardisiertes Verfahren darstellt und einer möglichst großen und repräsentativen Stichprobe vorgelegt werden soll. Da allerdings nur wenig Fachliteratur zur Verbindung zwischen *Flexwork* und *Burnout* existiert, ist es schwierig auf dieser Grundlage eine Theorie zu entwickeln, welche die Problematik ausreichend detailliert darstellen kann. Aus diesem Grund wird vorab eine qualitative Studie durchgeführt, anhand derer Erkenntnisse gewonnen werden sollen, die das in Kapitel 2 geschilderte Wissen empirisch bestätigen und auch darüber hinausgehen bzw. diesem neue Erkenntnisse hinzufügen. Angesichts der Sensibilität des Themas wird ein teilstandardisiertes Interview gewählt. Dieses gewährleistet eine freie Artikulation und somit ein differenzierteres Eingehen auf die individuellen Unterschiede der Probanden. Anhand eines Interviewleitfadens sollen insgesamt sechs Personen befragt werden, die der Thematik auf verschiedene Weise gegenüberstehen.

Um beide Aspekte der Thematik, nämlich das *Flexwork* und das Auftreten von *Burnout* möglichst umfassend verstehen zu können, wurde sich dafür entschieden, einen flexibel arbeitenden Freiberufler (*Flexworker*), einen flexibel arbeitenden Dozenten, einen Studenten, einen Experten zum Thema *Burnout* sowie zwei *Burnout*-Betroffene zu interviewen. Genauere Beschreibungen der Probanden werden im Zusammenhang mit den Interviewauswertungen in Abschnitt 4.1 dargelegt.

3.2 Interviews

Als Pretest wird eine Reihe von Interviews durchgeführt, deren Ergebnisse weitere Erkenntnisse zur Durchdringung der Problematik beitragen sollen. Im Folgenden werden theoretische Grundlagen der Interviewführung dargelegt und im Anschluss wird die praktische Vorgehensweise dokumentiert. Dabei wird nur auf teilstandardisierte Interviews, die anhand eines Interviewleitfadens geführt

werden, erläuternd eingegangen. Diese Methode wurde gewählt, weil sie ein hohes Maß an Freiheit bietet und den Gesprächsverlauf nicht zu stark beschränkt. Sie hat den Vorteil, auch Aspekte aufzugreifen, welche im Vorfeld nicht bedacht wurden und bietet die Möglichkeit, neue sowie in der Theorie noch nicht dargelegte Erkenntnisse zu gewinnen.

3.2.1 Leitfadenentwicklung

Der Interviewleitfaden für ein teilstandardisiertes Interview muss einigen Anforderungen gerecht werden. Er enthält Fragen, die alle für relevant empfundenen Aspekte des Untersuchungsgegenstandes abdecken. Dabei müssen die Fragen noch nicht vollständig vorformuliert sein, sondern können auch stichpunktartig verfasst werden. Die Fragen oder Stichpunkte können im Leitfaden nach bestimmten Kriterien sortiert werden. Im Interview ist die vorgegebene Reihenfolge jedoch nicht zwingend einzuhalten. Ziel des Leitfadens ist es lediglich, eine Grundstruktur zu bieten, an die sich der Interviewer halten kann. Wird zum Beispiel im Verlauf des Gesprächs ein Aspekt schon früher behandelt als er im Leitfaden vorgesehen wurde, so kann sich der Interviewer flexibel an die Gesprächssituation anpassen und Fragen vorziehen. Wichtig ist es dabei den Überblick zu behalten, sodass weder wichtige Themen übersprungen noch Fragen doppelt gestellt werden. Die Flexibilität des Leitfadeninterviews ist besonders dann vorteilhaft, wenn die befragte Person weitere Aspekte anspricht, die für die Studie relevant sind, aber noch nicht im Leitfadeninterview aufgeführt wurden. In diesem Fall kann der Interviewer Informationen erhalten, die über die zuvor vermuteten Zusammenhänge hinausgehen. Zwar dient das Leitfadeninterview nicht der quantitativen Datenerhebung, dennoch kann es sinnvoll sein, einige Fragen allen Probanden zu stellen, um bei der Auswertung ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit zu erhalten (Beller, 2008: 42; Hussy et al., 2010: 216f; Mayer, 2008: 37).

Für die in dieser Arbeit angestrebte qualitative Erhebung wurde zunächst ein Ideenpool mit möglichen Fragen erstellt. Als Grundlage dieser Fragen dienten die im Theorieteil erworbenen Kenntnisse zu den einzelnen Teilbereichen sowie weitere Überlegungen, die in einem Zusammenhang zur dargelegten Thematik stehen. Anhand dieses Ideenpools wurden die möglichen Fragen kategorisiert, unter Schlagworten zusammengefasst und in einer Fragenmatrix dargestellt

(siehe Anhang I). Den Schlagworten wurden jeweils beispielhafte Fragestellungen oder nähere Beschreibungen hinzugefügt, um den Interviewern ein ganzheitliches Bild vom Ausmaß der jeweiligen Frage zu geben. Da die Befragten anhand verschiedener Merkmale ausgewählt wurden, ist es sinnvoll den Schwerpunkt des Interviews jeweils an die zu befragende Person anzugleichen. Jeder Interviewer suchte sich daher speziell die Fragen aus der Fragenmatrix heraus, welche für dessen Interviewpartner von besonderer Bedeutung zu sein schienen. Dieses Vorgehen ermöglicht ein gezieltes Eingehen auf die individuellen Besonderheiten der Befragten. und ist dahingehend wichtig, da die Interviewpartner im Vorfeld aufgrund ihrer Eigenschaften gezielt ausgewählt wurden.

3.2.2 Durchführung

Das Interview wird mit einer oder mehreren einleitenden Fragen begonnen, die dazu dienen, eine angenehme Interviewatmosphäre zu schaffen. Wird ein Aufnahmegerät verwendet, um das Interview aufzuzeichnen, dienen die eingangs gestellten Fragen gleichzeitig dazu, dass sich der Befragte an das Gerät gewöhnt. Sollte der Befragte nicht bereits über den Grund des Interviews und die Verwendung der Interviewinhalte informiert worden sein, bietet es sich an, dies zu Beginn des Interviews nachzuholen. Im Anschluss erfolgt die eigentliche Befragung. Anhand des Interviewleitfadens stellt der Interviewer Fragen, welche der Befragte frei beantwortet (Hussy et al., 2010: 119f).

Beim Stellen dieser Fragen sind einige Regeln zu beachten, um das Interview nicht zu beeinflussen. So sollen keine Suggestivfragen verwendet werden, welche indirekt eine bestimmte Antwort als erwünscht vorgeben. Eine solche Suggestivfrage wäre zum Beispiel „Sie sind doch auch dafür, dass Atomkraftwerke abgeschaltet werden, oder?“. Diese Art von Fragen lässt dem Interviewten kaum Freiraum für eine eigene Antwort und verfälscht den Wahrheitsgehalt der gegebenen Antwort. Fragen danach, warum eine Person eine bestimmte Ansicht vertritt oder bestimmte Handlungsweisen verfolgt, sollten vorsichtig gestellt werden. Denn dem Interviewten soll nicht das Gefühl vermittelt werden sich rechtfertigen zu müssen. Um Informationen zu erhalten, ist eine vertrauensvolle und dennoch sachlich distanzierte Interviewatmosphäre zu schaffen und zu erhalten. Dies ist jedoch nicht möglich, wenn sich der Befragte durch Warum-Fragen in die Enge gedrängt fühlt. Auch Ja-/Nein-Fragen sollten nicht

Teil des Interviews sein. Solche Fragen könnten einfacher mit Hilfe eines Fragebogens beantwortet werden. Außerdem bieten sie dem Befragten keine Chance eigene Erfahrungen und Ansichten in das Gespräch einfließen zu lassen. Ein weiteres Augenmerk ist auf die Verständlichkeit der Fragen zu legen. Hierbei ist es besonders wichtig, Fragen so zu formulieren, dass sie dem Sprachgebrauch des Interviewten entsprechen. Dies vermeidet Verständnisfehler und erspart es dem Interviewten häufig nachfragen zu müssen, weil ihm Fragen unklar sind. In diesem Zusammenhang ist auch darauf zu achten, doppelte Verneinungen zu vermeiden, da diese Verwirrung stiften können. Des Weiteren sollte nach Möglichkeit immer nur eine Frage auf einmal gestellt werden, um den Interviewten nicht zu überfordern und ihm die Chance zu geben sich auf die Beantwortung jeder einzelnen Frage zu konzentrieren (Hussy et al., 2010: 220).

Nicht nur die Fragen selbst und die Art wie diese im Interview gestellt werden sind bei der Interviewdurchführung zu berücksichtigen. Da es sich bei dem Leitfadeninterview um ein teilstandardisiertes Interview handelt, muss der Interviewer im Gespräch individuell auf den Befragten eingehen, an den richtigen Stellen Nachfragen stellen oder nachhaken, wenn etwas unverständlich ist. Ergeben sich aus dem Gesprächsverlauf neue Aspekte, die vorher noch nicht beachtet wurden und daher nicht Teil des Leitfadens sind, muss der Interviewer ebenfalls nachfragen. Solche Fragen werden in der Literatur auch als Ad-hoc-Fragen bezeichnet. Sie sind für die qualitative Forschung von hoher Bedeutung, weil sie die Thematik in ein neues Licht rücken und die vorab angestellten Vermutungen erweitern können (Hussy et al., 2010: 216f).

Gegen Ende des Interviews versucht der Interviewer das Gespräch zu einem runden Abschluss zu bringen, indem er zum Beispiel die letzte Frage als solche ankündigt oder den Interviewten fragt, ob ihm noch weitere Aspekte zur Thematik einfallen, die der Interviewer nicht berücksichtigt hat. Beendet wird das Gespräch damit, dass sich der Interviewer noch einmal für die Gesprächsbereitschaft des Befragten bedankt. Es besteht zusätzlich die Möglichkeit den Befragten um ein Feedback zum Interview zu bitten und ihm die Gelegenheit zu geben, eigene Emotionen zum Interviewverlauf zu schildern (Hussy et al., 2010: 219).

3.2.3 Auswertung

Die Auswertung der Interviews erfolgt in Form eines Interviewfazits für jedes einzelne Interview. Da Probanden mit verschiedenen Hintergründen ausgewählt worden sind, ist eine direkte Gegenüberstellung einzelner Aussagen nur schwer möglich. Dennoch sollen die Ergebnisse einzelner Interviews miteinander verglichen werden können. Aus diesem Grund wurde sich dafür entschieden, die Interviewfazits einheitlich zu strukturieren. Es wurde eine Untergliederung der Interviews in sieben Auswertungsbereiche vorgenommen, welche alphanumerisch von A bis G gekennzeichnet sind. Die einzelnen Bereiche sind somit leichter vergleichbar.

Der erste Auswertungsbereich *Personen- und Tätigkeitsbeschreibung* dient der Vorstellung der anonymisierten persönlichen Daten des Interviewten. Dabei wird neben soziodemographischen Daten auf das private und berufliche Umfeld, die berufliche Tätigkeit sowie auf den Grad der Flexibilität der Arbeitssituation eingegangen. Als zweites wird auf die *Auswahlkriterien* eingegangen. Diese sind die Gründe, welche das Projektteam dazu bewegt haben die jeweilige Testperson in die Erhebung aufzunehmen. Berücksichtigt wurden einerseits die Flexibilität der ausgeübten Tätigkeit und andererseits Erfahrungen mit dem *Burnout-Syndrom*. Im Anschluss wird die *Vorgehensweise* bei der Erstellung des individuell auf den Probanden abgestimmten Interviewleitfadens erläutert. Auf die *Ergebnisse* der Interviews wird im vierten Bereich eingegangen. Dabei werden alle für die Arbeit besonders relevanten Erkenntnisse der Interviews herausgearbeitet und in kompakter Form dargelegt. Als Fünftes werden die zentralen Ergebnisse der einzelnen Interviews in der *Interpretation* mit den im Theorieteil dargelegten Erkenntnissen abgeglichen und es wird überprüft, inwiefern die Aussagen der Probanden mit dem in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Konstrukt übereinstimmen. Im Bereich *Feedback des Probanden* wird kurz geschildert, wie der Proband dem Interview gegenüber stand. Abschließend folgt ein *eigenes Feedback* des Interviewers, welches der Stellungnahme zur Interviewdurchführung und möglichen Komplikationen dient. Dieser Bereich wurde eingeführt, da fünf verschiedene Interviewer eingesetzt wurden.

3.3 Fragebogen

An dieser Stelle wird auf Grundlagen der Fragebogenerstellung eingegangen, welche im Folgenden auf den zu erstellenden Fragebogen übertragen werden. Die Vorgehensweise kann zusätzlich anhand des Fragebogens im Anhang (siehe Anhang IV) nachvollzogen werden. Detaillierte Informationen zu den verwendeten und erstellten Teilfragebögen sind in Abschnitt 4.2 zu finden.

3.3.1 Aufbau

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde zunächst analysiert, welche Informationen von den Probanden benötigt werden, um den Zusammenhang zwischen *Flexwork* und *Burnout* ganzheitlich darstellen zu können. Als Grundlage hierfür dient das in Kapitel 2 erarbeitete theoretische Wissen. Dabei soll einerseits herausgefunden werden, ob, und wenn ja wie stark, der Proband burnoutgefährdet ist oder ob er bereits am *Burnout-Syndrom* erkrankt ist. Andererseits gilt es zu analysieren ob oder wie stark der Proband in flexiblen Arbeitsverhältnissen arbeitet, die der Arbeitsdefinition (vgl. Kap. 2.2) entsprechen. Anhand dieser Informationen soll im Anschluss ein Zusammenhang zwischen *Burnout* und *Flexwork* bestätigt oder abgelehnt werden können.

Darüber hinaus beeinflussen jedoch noch weitere Faktoren den Umgang mit Stress, der im beruflichen Umfeld auftreten und zu *Burnout* führen kann. Die Persönlichkeit der Probanden nimmt hier eine besondere Rolle ein, da sie Einfluss auf das Stressempfinden einer Person hat. Wie eine Person mit Stress umgeht und ob stressige Situationen zu Beanspruchungen werden, hängt davon ab, wie sie den Stress wahrnehmen und ob sie ihn kompensieren kann. Deswegen ist es bei der Entwicklung des Fragebogens notwendig, auch die Persönlichkeit der Probanden zu beachten. Ein weiterer Faktor, der Auswirkungen auf das Burnout-Risiko hat, sind Ressourcen, welche Personen vor Stress schützen können. Um herauszufinden, warum Probanden, die in flexiblen Arbeitsstrukturen arbeiten und kein Burnout-Risiko vorweisen, ist es wichtig, diese Ressourcen zu betrachten.

Für den Fragebogen ergaben sich demzufolge die vier Themenbereiche *Burnout*, *Flexwork*, *Persönlichkeit* und *Ressourcen*. Um eine möglichst hohe Ergebnisqualität sicherstellen zu können, wurde nach standardisierten Tests

gesucht, welche die benötigten Informationen umfassend abbilden können. Für die Bereiche *Persönlichkeit* und *Burnout* wurden solche Standardtests gefunden. Die Persönlichkeit der Probanden soll anhand des *NEO-FiveFactorInventory* nach Costa und McCrae (Borkenau/Ostendorf, 2008) analysiert werden, während die Erhebung des Burnout-Risikos mit Hilfe des *Burnout-Selbstgefährdungstest* von Linneweh et. al. (2010) durchgeführt wird. Die beiden Tests für die Teilbereiche *Flexwork* und *Ressourcen* wurden hingegen selbst generiert, da bisher keine passenden Standardtests vorliegen.

Die einzelnen Teilfragebögen wurden so angeordnet, dass der Standardisierungsgrad vom ersten zum letzten Teil abnimmt. Auf diese Weise wird eine möglichst hohe Testgüte sichergestellt, da die Probanden am Anfang nicht durch weniger stark standardisierte Tests beeinflusst werden. Dadurch ergibt sich für den Fragebogen folgende Reihenfolge: Begonnen wird mit dem Persönlichkeitstest, da es sich hierbei um einen mehrfach geprüften und anerkannten Standardtest handelt. An zweiter Stelle befindet sich der *Burnout-Selbstgefährdungstest* (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010), da es sich hier ebenfalls um einen Standardtest handelt, der allerdings auch zur Selbsttestung geeignet und daher vom Probanden leichter durchschaubar ist als der Persönlichkeitstest. Im Anschluss folgen die selbstgenerierten Tests zur Flexwork- und Ressourcen-Thematik.

Eingeleitet wird der Fragebogen durch demographische Fragen, um Rahmeninformationen über die Probanden zu erhalten. Im Anschluss folgt eine Einweisung dazu, wie mit dem vorliegenden Fragebogen zu verfahren ist. Daraufhin werden die Teilfragebögen in oben genannter Reihenfolge vorgelegt.

3.3.2 Operationalisierung

Die Erstellung eines Fragebogens unterliegt, wie die Erstellung eines Interviewleitfadens, bestimmten methodischen Regeln und Richtlinien. Der erste Schritt der Fragebogenerstellung besteht darin, dass die äußere Form des Fragebogens und dessen Items festgelegt werden. Dabei wird einerseits über die Form der Items und andererseits über die Form der Antwortmöglichkeiten entschieden.

Die einzelnen Items können als Fragen (im klassischen Sinne) oder auch als Aussagen formuliert werden (Mummendey/Grau, 2008: 61). In dieser Arbeit

wurde die Formulierung als Aussagen gewählt. Auf diese Weise können Situationen kurz und präzise geschildert werden, ohne Frageworte verwenden zu müssen. Die Aussagen enthalten den gleichen Informationsgehalt wie Fragen, wirken aber weniger dringlich. Das Item vermittelt dem Probanden kein Interviewgefühl und er fühlt sich dadurch möglicherweise weniger ausgefragt. Hinzu kommt, dass auch die beiden verwendeten Standardtests Items in Form von Aussagen verwenden, sodass somit der Fragebogen ein einheitliches Erscheinungsbild aufweist.

Die Antworten der Items können entweder offen oder geschlossen sein. Bei offenen Antworten wird dem Probanden ein bestimmter Raum zur Verfügung gestellt, auf dem er seine Antwort in Stichworten oder vollständigen Sätzen formulieren kann. Geschlossene Fragen weisen vorformulierte Antwortmöglichkeiten aus, aus denen der Proband, meist durch Ankreuzen, die für ihn passende Antwort auswählen kann (Beller, 2008: 42f). Für die selbstkonzipierten Tests wurde die geschlossene Antwortvorgabe favorisiert. Zwar bietet ein offenes Verfahren dem Probanden mehr Freiraum, während geschlossene Verfahren ihn dazu zwingen seine Meinung in ein vorgeformtes Raster einzupassen, doch lassen sich geschlossene Fragen leichter und einheitlicher auswerten. Dies ist wichtig, wenn eine große Anzahl von Probanden befragt werden soll.

Bei geschlossenen Antwortmöglichkeiten stellt sich im nächsten Schritt die Frage der Skalierung. Bühner (2004: 51ff) schlägt hier drei mögliche Varianten vor. Die Richtig-Falsch-Aussage lässt ausschließlich Ja/Nein oder Richtig/Falsch Antworten zu. Die Ratingskala lässt zudem weitere Differenzierung zwischen den Antwortausprägungen der Richtig-Falsch-Aussagen zu. Es besteht die Möglichkeit neben „trifft zu“ und „trifft nicht zu“, beliebig viele Zwischenwerte abzustufen. Die Mehrfachauswahl-Aussage lässt, ähnlich wie Multiple Choice Tests, die Nennung mehrerer Antworten pro Item zu. Die Möglichkeit der Mehrfachauswahl ist im vorliegenden Fall nicht gegeben, da die Items als Aussagen formuliert wurden, die der Zustimmung oder Ablehnung bedürfen, und ein und dieselbe Situation nicht mit verschiedenen Antworten beantwortet werden kann. Entweder man stimmt der Situation zu oder nicht zu oder entscheidet sich für einen Wert dazwischen. Eine gleichzeitige Zustimmung und Ablehnung wäre nicht auswertbar. Um stärker zwischen Zustimmung und Ablehnung differenzieren zu können, wurde von der Richtig-Falsch-Aussage ab-

gesehen und die Ratingskala gewählt. Die graphische Darstellung wurde, der Einfachheit und Übersichtlichkeit halber, an die des NEO-FiveFactorInventories nach Costa und McCrae (Borkenau/Ostendorf, 2008) angepasst. Diese besteht aus verschiedenen großen Kreisen, die von den mittleren zu den äußeren Extremwerten immer größer werden (siehe Anhang IV).

Nachdem die Art der Skalierung festgelegt wurde, gilt es nun zu entscheiden, wie viele Abstufungen zwischen den beiden Extremantworten der Zustimmung und der Ablehnung existieren sollen (Bühner, 2004: 51). Die grundlegende Entscheidung ist dabei diejenige, ob es sich um eine gerade oder ungerade Anzahl von Abstufungen handeln soll. Um den Probanden durch zu starke Differenzierung nicht zu verwirren, ihn aber durch zu geringe Differenzierung auch nicht einzuschränken, wurde sich für eine fünfstufige Zustimmungsskalierung entschieden. Fünfstufige Skalen haben den Nachteil, dass es eine mittlere Antwortmöglichkeit gibt, welche nur schwer zu interpretieren ist. Die Mitte einer Skala wird von Probanden oftmals genutzt, wenn sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen. Eine mittlere Antwort bedeutet demnach nicht zwangsläufig eine neutrale Einstellung zum befragten Objekt (Mummendey/Grau, 2008: 76). Dennoch wird hier die fünfstufige Skala bevorzugt. Eine gerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten verwehrt es Probanden, die einer Aussage tatsächlich neutral – also weder positiv noch negativ – gegenüberstehen, ihre Einstellung darzulegen. In solchen Fällen neigen Probanden dazu eine neue Antwortkategorie einzufügen, indem sie ihr Kreuz zwischen zwei vorgegebene Antwortmöglichkeiten setzen (Mummendey/Grau, 2008). Solche Aussagen wären dann nicht mehr auswertbar und sind zu vermeiden. Ein weiterer Vorteil der Fünfer-Zustimmungsskala ist die Nähe zur Skalierung der verwendeten Standardtests. Probanden müssen sich dadurch bei der Beantwortung des Fragebogens nicht in jedem Teil mit neuen Skalierungen auseinandersetzen.

Sobald der methodische Rahmen feststand, wurde damit begonnen einen Item-Pool möglicher Items zu erstellen, welche für die zu konstruierenden Tests geeignet sein könnten. Dabei standen einerseits das in Kapitel 2 dargelegte theoretische Wissen und andererseits die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den geführten Interviews im Vordergrund. Anhand eines Brainstormingverfahrens, bei dem jedes Projektmitglied eine Liste möglicher Items erarbeitete, wurde ein Item-Pool zusammengestellt. Es lagen demzufolge viele mögliche Items

vor, welche in einem zweiten Schritt nach Themen sortiert wurden. Im Anschluss wurden die besten Items ausgewählt und überarbeitet. Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass die Fragen eindeutig und leicht verständlich sind. Items, die doppelte Verneinungen enthielten oder mehrere Situationen schilderten wurden aussortiert oder korrigiert (Beller, 2008: 43). Um die Verständlichkeit der Items sicherzustellen, wurden sie unabhängigen kritischen Lesern vorgelegt.

Im nächsten Schritt wurde die Richtung der Items überprüft. Es wurde überlegt, welche Antworten beispielsweise ein der vorliegenden Definition entsprechender, *Flexworker* geben würde. Die meisten Antworten konzentrierten sich auf der rechten, also der Zustimmungseite der Skalierung. Die Items waren demzufolge beinahe alle positiv formuliert. Mummendey und Grau (2008: 70) empfehlen die Items eines Fragebogens nicht einheitlich positiv oder negativ zu polen. Wird die Richtung der Items variiert, so kann einer Ja-sage-, bzw. Neinsage-Tendenz entgegengewirkt werden. Auf diese Weise lässt sich der Wahrheitsgehalt der Aussagen gegebenenfalls erhöhen. Daher wurde versucht eine geringe Anzahl an Items zu negieren, was an einigen Stellen jedoch nicht ohne weiteres möglich war, ohne die Aussage der Items grundlegend zu verändern. Dennoch ist es gelungen einige Items negativ zu formulieren, sodass ein völlig einheitliches Ankreuzen vermieden werden konnte.

Im nächsten Schritt gilt es die erstellten Items in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen. Die Reihenfolge der Items hat direkte Auswirkungen auf die Antworten der Probanden. Denn jedes einzelne Item regt den Probanden zum Nachdenken an und weckt Assoziationen oder Erinnerungen. Diese werden unterbewusst auch als Hintergrundinformationen für folgende Fragen berücksichtigt und können das Antwortverhalten beeinflussen (Mummendey/Grau, 2008: 72ff). Auf die genaue Reihenfolge der Items innerhalb der beiden selbstgenerierten Tests wird in den Abschnitten 4.2.3 und 4.2.4 noch ausführlich eingegangen.

Abschließend sollte eine Testeinweisung formuliert werden, welche die Probanden über die von ihnen erwartete Vorgehensweise zur Testdurchführung informiert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass jeder Proband weiß, wie er mit dem Fragebogen zu verfahren hat. Denn um einheitliche Voraussetzungen zu schaffen, dürfen später bei der Datenerhebung keine Nachfragen einzelner Probanden mehr beantwortet werden (Mummendey/Grau, 2008: 86ff). An die-

ser Stelle kann auch auf den Hintergrund der Befragung eingegangen werden oder weitere Zusatzinformationen geboten werden. Da es sich bei der Burnout-Thematik um ein sensibles Thema handelt, wird in diesem Fall nicht weiter auf den Hintergrund der Erhebung eingegangen, um die Probanden nicht zu beeinflussen.

4 Ergebnis

Im Anschluss an die Erläuterung der methodischen Vorgehensweise, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Zunächst erfolgt in Abschnitt 4.1 die Auswertung der durchgeführten Interviews. Anschließend wird in Abschnitt 4.2 der Fragebogen mit seinen vier Teiltests dargestellt und erläutert.

4.1 Interviews

Dieser Abschnitt dient der Darlegung der Interviewauswertungen. Zunächst wird in Abschnitt 4.1.1 auf die Erkenntnisse aus dem Interview mit dem *Flexworker* eingegangen. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Ergebnisse des Burnout-Coach (4.1.2), der Burnoutbetroffenen (4.1.3; 4.1.4), des Dozenten (4.1.5) sowie der Studentin (4.1.6).

4.1.1 *Flexworker*

A. Personen- und Tätigkeitsbeschreibung

Bei dem Probanden handelt es sich um einen vierzigjährigen Selbstständigen, der im Folgenden als *Flexworker* bezeichnet wird. Der *Flexworker* ist verheiratet und hat zwei Töchter (elf und vierzehn Jahre). Er ist seit zwölf Jahren Geschäftsführer seines eigenen Unternehmens mit einem Geschäftspartner und einer Angestellten. Auch seine Frau unterstützt das Unternehmen durch die Bearbeitung buchhalterischer Aufgaben. Gelegentlich beschäftigt er Praktikanten. Das Unternehmen kennzeichnet sich durch eine hohe Kundenorientierung aus. Es wird Beratung in den Bereichen betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung und Gesundheit & Führung angeboten.

B. Auswahlkriterien

Da es das Ziel dieser Arbeit ist zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen *Flexwork* und der Erkrankung am *Burnout-Syndrom* besteht, wurde bewusst ein unter flexiblen Arbeitsbedingungen arbeitender Interviewpartner ausgewählt. Von dem *Flexworker* hat sich das Projektteam versprochen, Informationen über flexible Arbeitsstrukturen sowie die subjektive Wahrnehmung des *Flexworkers* zu erfahren. Eine Reflektion der flexiblen Arbeit durch den *Flexworker* sollte zeigen, ob mögliche Risiken bestehen und ob diese überhaupt bewusst wahrgenommen werden.

C. Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden (siehe Anhang II) hält sich im Wesentlichen an die Kriterien des Methodikteils dieser Arbeit. Die Fragen wurden gezielt aus der Interviewleitfadenmatrix (siehe Anhang I) ausgewählt und bei Bedarf umformuliert. Um eine Struktur zu gewährleisten, wurde der Leitfaden in drei Abschnitte untergliedert. In der Einführung gibt es eine Beschreibung des Projekts und der Thematik, wobei explizit auf die Definition des *Flexwork* eingegangen wird. Außerdem werden allgemeine Fragen sowie Fragen zu der Tätigkeit des *Flexworkers* gestellt. Der inhaltliche Teil befasst sich mit der direkten Thematik des Interviews und untergliedert sich wiederum in drei Abschnitte. Der Abschnitt *Flexwork* besteht aus Fragen, die thematisch an die erste Version der Leitgrafik (siehe Abbildung 3) dieser Arbeit angepasst sind. Der Abschnitt Stresserleben zielt auf die subjektiven Ressourcen und die persönliche Verarbeitung des durch *Flexwork* induzierten Stresses ab. Hier werden Fragen zu Kompetenz, Gesundheit, Selbstwahrnehmung und Persönlichkeit gestellt. Im Abschnitt Stressbelastung werden schließlich Fragen zu den empfundenen Belastungen und dem erlebten Stress gestellt. Im dritten Abschnitt des Interviews, dem empirischen Teil, gibt es eine Selbsteinschätzung, in welcher der *Flexworker* auf einer Skala von eins bis zehn einschätzen soll, inwieweit er unter Flexworkbedingungen arbeitet. Des Weiteren wird der *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) von dem *Flexworker* ausgefüllt. Diese beiden empirischen Interviewteile sollen dazu dienen mögliche Korrelationen zwischen *Flexwork* und *Burnout* schon im Vorhinein zu erkennen.

D. Ergebnisse

Flexwork

Die *Entgrenzung von Arbeit und Leben* ist bei dem *Flexworker* erkennbar. Der *Flexworker* hat sein Büro zuhause eingerichtet. Es ist weder räumlich von dem privaten Wohnbereich getrennt, noch wird es ausschließlich für geschäftliche Zwecke genutzt. Die Vermischung von Arbeit und Privatleben sieht der *Flexworker* als Herausforderung an, würde sie dennoch nicht als Beanspruchung einstufen. Er hat es im Laufe der Jahre geschafft, trotz der Entgrenzung von Arbeit und Leben und dessen Verschmelzung in einer Planungsebene einen klaren Strich zu ziehen zwischen Arbeitszeit und privater Zeit. Dies äußert sich u.a. dadurch, dass er noch vor einigen Jahren beispielsweise auch während der eigentlichen Arbeitszeit auf Anfragen seiner Frau oder seiner Töchter eingegangen ist. Inzwischen kommuniziert er es so, dass man ihn während der Arbeit nicht stören darf. Dafür nimmt er sich in der Mittagszeit Freiräume, in denen er auf familiäre Ansprüche eingehen kann und für die Töchter da ist, wenn diese zum Beispiel aus der Schule kommen. Er empfindet es allerdings als einen Lernprozess, den er erst durchlaufen musste, bevor es reibungslos funktionierte. Gelegentlich kommt es auch vor, dass private Termine abgesagt werden müssen, wenn geschäftliche Anforderungen dies erzwingen. Der *Flexworker* versucht dies jedoch durch eine frühzeitige Planung zu verhindern.

Zum Thema *Subjektivierung von Arbeit* gab der *Flexworker* an, sich stark mit seiner Arbeit identifizieren zu können. Seine Arbeit macht ihm offenkundig Spaß und er erkennt einen Sinn in seiner Tätigkeit. Außerdem trägt er als Selbstständiger die gesamte Verantwortung für sein Handeln. Dies empfindet er jedoch nicht als Belastung. Er fühlt sich dadurch eher gefordert als überfordert. Dies resultiert seiner Meinung nach aus der Tatsache, dass er ein Mensch ist, der gerne Entscheidungen trifft und Dinge lieber in der eigenen Hand hat, als sich auf Andere verlassen zu müssen.

Aufgrund der Tatsache, dass der *Flexworker* sehr kundenorientiert arbeitet, bleibt ein gewisses Maß an *permanenter Erreichbarkeit* nicht aus. Allerdings teilt der *Flexworker* seinen Kunden mit, dass er nicht zu jeder Zeit erreichbar sein kann. Diese wissen, dass sie eine Nachricht auf der Mailbox hinterlassen können und rechtzeitig einen Rückruf erhalten. Auch im Urlaub ist das Handy

zwar immer dabei, wird jedoch im Safe eingeschlossen und lediglich etwa alle zwei Tage abgehört. Auch dies musste der *Flexworker* erst lernen.

Eine soziale Desintegration ist bei dem *Flexworker* nicht zu erkennen. Er pflegt eine freundschaftliche Beziehung zu seinen Arbeitspartnern und ist auch mit seiner familiären Situation durchaus zufrieden. Er sagt jedoch, dass er gerne mehr Zeit für seine Familie und andere soziale Kontakte hätte. Dies ist für ihn ein Traum, den er gerne verwirklichen würde.

Stresserleben

Auf einer Skala von eins bis zehn schätzt sich der *Flexworker* mit acht als sehr gesund ein. Er versucht sich durch gesunde Ernährung fit zu halten und treibt auch gelegentlich Sport. Hier sieht er allerdings Optimierungsbedarf. Insgesamt ist ihm das Thema Gesundheit sehr wichtig. Eines seiner Hobbies ist das Reiten. Ansonsten geht er ab und zu Laufen. Sein Ausgleich sieht der *Flexworker* im Reisen. Die Tatsache, dass er gerade eine Kreuzfahrt mit seiner Familie gemacht hat, unterstreicht dies.

Zu seiner Persönlichkeit gibt der *Flexworker* an sehr zielstrebig zu sein. Er schätzt sich auf einer Skala von eins bis zehn mit acht als sehr ehrgeizig ein. Er sieht dies jedoch nicht als krankhaften, sondern als konstruktiven Ehrgeiz, den er durchaus positiv bewertet. Dennoch ist er nicht immer gewissenhaft und lässt vor allem Aufgaben liegen, die ihm wenig Freude bereiten. Dies ist dann auch eines seiner wesentlichen Probleme und Stressauslöser, da ihn dieses Auf-schieben von Aufgaben letztlich immer einholt.

Stressbelastung

Der empfundene Stress ist bei dem *Flexworker* je nach Beanspruchung sehr unterschiedlich und unterliegt auch gewissen zeitlichen Zyklen. So ist dieser auf einer Skala von eins bis zehn manchmal bei zehn, oft aber auch deutlich darunter. In dem Moment des Interviews lag er seiner Einschätzung nach bei einem Wert von zwei bis drei. Wenn er allerdings gestresst ist, so hat dies auch einen Einfluss auf sein familiäres Umfeld. Es äußert sich dann durch Gereiztheit und schlechte Ansprechbarkeit. In solchen Situationen zieht sich der *Flexworker* dann gerne zurück und distanziert sich von familiären Ansprüchen. Die Form der flexiblen Arbeit sieht er allerdings nicht als Belastung oder als Ursache für

seinen Stress, da er sie insgesamt als sehr positiv empfindet. Bei anderen Menschen, vor allem bei seinen Kunden hat er es jedoch öfter beobachtet, dass flexible Arbeitsstrukturen Stress auslösen können. Dies führt er auf deren Unfähigkeit zurück, in flexiblen Arbeitsstrukturen zu arbeiten, bzw. auf deren Unwissen bezüglich der Organisation und Strukturierung zurück. Dass gewisse Menschen per se nicht unter solchen Bedingungen arbeiten können, würde er nicht sagen. Er ist vielmehr der Meinung, dass man Menschen trainieren muss sich der Arbeit bewusst zu werden und darüber zu reflektieren, wie sie besonders effektiv und ohne negative gesundheitliche Folgen in ihrem Beruf, in diesem Fall unter flexiblen Arbeitsbedingungen, arbeiten können.

Empirischer Teil

Auf einer Skala von eins bis zehn, inwiefern der *Flexworker* unter Flexworkbedingungen arbeitet, schätzte dieser sich bei neun ein. Der *Burnout* Selbsttest konnte jedoch die Hypothese, dass *Flexwork* zu *Burnout* führen könnte, nicht bestätigen. Wie sich auch schon im Interview gezeigt hat, gibt es bei dem *Flexworker* keine Anzeichen für das *Burnout-Syndrom*. Dies zeigt sich in dem Selbsttest ebenso wie in den Angaben des *Flexworkers* zu dessen Tätigkeit und dem Stressempfinden. Statt ausgelaugt und überfordert fühlt sich dieser durch seine Arbeit angetrieben und gefordert. Er kann sich mit der Arbeit identifizieren, was letztlich vermutlich zu dessen positiver Einstellung führt.

E. Interpretation für das Projekt

Aus der Praxis des Interviews ergab sich für das Projekt zunächst eine Überarbeitung der Leitgrafik (siehe Anhang III). Statt *soziale Desintegration* als Aspekt des *Flexwork* zu sehen, wurde *Autonomie* aufgenommen. Dies fiel zunächst dem Interviewer auf und wurde im Laufe des Interviews auch von dem *Flexworker* bestätigt. Darüber hinaus wurde der *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) von dem *Flexworker* in Frage gestellt, da dieser missverständlich sei. Daraufhin wurde von dem Projektteam nach einem neuen Burnout-Selbstgefährdungstest gesucht.

F. Feedback des Probanden zum Projekt

Von dem Projekt selbst und dem Interview war der *Flexworker* sehr angetan. Er bestätigte die Hypothese, dass flexible Arbeitsstrukturen Stress auslösen kön-

nen. Auch sieht er die Verbreitung des *Burnout-Syndroms* in der Arbeitswelt als sehr bedrohlich an. In Zukunft würde er gerne weiter über den Stand des Projektes informiert werden und könnte sich eine Kooperation zu einem späteren Zeitpunkt, wenn das Projekt weiter fortgeschritten ist, durchaus vorstellen.

G. Eigenes Feedback

Das in dem Leitfaden erstellte Konzept stellte sich als zu starr heraus. Einige Fragen wurden zum Beispiel bereits im ersten Teil beantwortet. Insgesamt vermischten sich die unterschiedlichen Bereiche sehr. Dies bewirkte allerdings ein sehr flüssiges Interview mit einer guten Atmosphäre, in der sich sowohl der Proband als auch der Interviewer sehr wohl fühlten. Letztlich konnten einige sehr interessante Rückschlüsse für das Projekt gezogen werden.

4.1.2 Burnout-Coach

A. Personen- und Tätigkeitsbeschreibung

Die Probandin ist Burnout-Coach in Hannover. Sie berät burnouterkrankte Personen. Nach ihrer Aussage sind dies in erster Linie Selbstständige, Geschäftsführer/-innen, Manager aber teilweise auch Angestellte wie beispielsweise Arzthelferinnen.

B. Auswahlkriterien

Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, hat sich das Projektteam entschlossen ein sehr heterogenes Probandenfeld zu interviewen. Um einen Einblick in die Krankheit des *Burnout* zu erhalten, bietet sich ein Burnout-Coach an. Durch das therapeutische Begleiten von am *Burnout-Syndrom* erkrankten Personen hat diese Person Einblick in viele Krankheitsgeschichten und dennoch genügend persönlichen Abstand zum Krankheitsbild, um objektive Aussagen treffen zu können. Die in und um Hannover ansässigen Burnout-Hilfe-Einrichtungen und Burnout-Coachs waren einem Interview eher abgeneigt und zurückhaltend in der Rückmeldung. Die Auswahl beschränkte sich daher nur auf die beschriebene Probandin, die sich als Einzige zu einem Interview bereit erklärte.

C. Interviewleitfaden

Da die Probandin nicht selber am *Burnout* erkrankt ist und es vielmehr darum ging, ihre Meinung als Expertin zu erfragen, wurde der Interviewleitfaden (siehe Anhang II) so konzipiert, dass die Fragen auf die Patienten der Probandin ausgerichtet waren. Bei der Beantwortung der Fragen hat die Probandin zwei Gruppen unterschieden – erstens die Gruppe der *Manager* (Selbstständige, Geschäftsführer, Manager, etc.) und zweitens die Gruppe der *sonstigen Angestellten* (beispielsweise Arzthelferin).

D. Ergebnisse

Die Gruppe der *sonstigen Angestellten* arbeitet in der Regel ausschließlich in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt im Schnitt 40 Stunden. Die Arbeitnehmer sehen die Arbeit eher als Mittel zum Zweck, was die Freude an der Berufstätigkeit allerdings nicht ausschließt. Zeitdruck ist zwar vorhanden, jedoch in keinem hohen Maße. Hinzu kommt, dass die zu tragende Verantwortung eher gering ausfällt. In Einzelfällen tritt der Zeitdruck durch fachliche Mängel in der Arbeitsleistung auf. Als Beispiel wurde eine Arzthelferin genannt. Bei ihr stellte es sich so dar, dass sie nach einer längeren beruflichen Auszeit wieder zu arbeiten begonnen hat und nun Schwierigkeiten für sie auftraten, sich in die veränderten Arbeitsstrukturen einzufinden. Dadurch konnte sie die Arbeit, im Vergleich zu den routinierten Kolleginnen, nicht so schnell oder teilweise gar nicht bewältigen. Der daraus resultierende Mehrbedarf an Zeit führte dazu, dass sie die anstehende Arbeit nicht bewältigen konnte. Der quantitative Zeitdruck führte demnach zu qualitativen Mängeln der Arbeitsleistung.

Die Patienten der Manager-Gruppe hingegen sind häufig Geschäftsführer. Sie arbeiten in der eigenen Unternehmung aber auch von zu Hause aus. Ihre Arbeitszeit beträgt nicht selten 70 bis 80 Stunden im Wochendurchschnitt. Die *Manager* sehen ihre Arbeit als wesentlichen Lebensinhalt und die Tätigkeit macht einen Großteil der Persönlichkeitsidentifikation aus. Bei Patienten aus dieser Gruppe herrscht extremer Zeitdruck, verstärkt oftmals noch durch zusätzliche Arbeit (quantitative Steigerung) in Form von Projekten oder Fachaufgaben (neben den Führungsaufgaben) oder einer übertriebenen Erwartungshaltung (Qualität) an die eigenen Fähigkeiten. Insbesondere diese Erwartungshal-

tung ist ein Stressor. Die *Manager* wollen allen Eventualitäten gerecht werden. Besonders wichtig und entlastend sind eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter, eine hohe Kollegialität und ein offenes Verhältnis untereinander. Weil die Arbeit einen so großen Teil der zur Verfügung stehenden Zeit in Anspruch nimmt, müssen anderweitig oftmals Abstriche gemacht werden. Diese betreffen zuerst die Zeit, die der Patient nur für sich in Anspruch nimmt, also für ein Hobby, für sportliche Betätigung oder Ähnliches. Ferner werden soziale Kontakte gekürzt, da sie den ohnehin schon knappen Zeitplan noch weiter eingrenzen. Schlussendlich bleibt neben der Arbeit nur noch ein kleines Zeitkontingent für die Familie. Folglich findet auch fast kein Ausgleich zur Arbeit statt.

Die Patienten dieser Gruppe sind permanent erreichbar, was aber ganz unterschiedlich von den Patienten gewertet wird. So ist es für einen Teil der Patienten angenehmer, wenn sie sofort mit den Problemen konfrontiert werden und nicht erst am Morgen des nächsten Arbeitstages. Aufkommende Probleme können sofort beseitigt werden und ziehen einerseits weniger Folgeprobleme nach sich, und andererseits türmen sich nicht so viele verschiedene Probleme auf, die dann alle auf einmal beseitigt werden müssen. Außerdem fällt das Abschalten bei permanenter Erreichbarkeit deutlich schwerer, als wenn das Bewusstsein besteht, dass es gewisse Zeitfenster gibt, in denen die *Manager* nicht für ihre Kunden erreichbar sind.

E. Interpretation für das Projekt

Die *sonstigen Angestellten* arbeiten zumeist nicht unter Flexwork-Bedingungen. In dieser Gruppe werden unter den Kollegen verstärkt die Ellenbogen ausgefahren und Auslöser für die Burnout-Erkrankung sind nicht in der Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit zu suchen, sondern vielmehr in den Arbeitsbedingungen an sich. Die Wünsche nach empathischeren Vorgesetzten und mehr Kollegialität oder Hilfsbereitschaft lassen darauf schließen, dass sich diese Patienten in der jeweiligen Organisation wenig aufgefangen und integriert fühlen.

Die Patienten, die von der Probandin der Manager-Gruppe zugeordnet wurden, sind eher Besserverdiener. Da die Arbeit bei den Patienten der Gruppe der *Manager* einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, verwenden sie die zur Verfügung stehende Zeit fast ausschließlich zum Arbeiten. Dabei stellen sie ihre eigenen Bedürfnisse, zum Teil auch unbewusst, zurück. Zeit für sich selbst und

soziale Kontakte werden auf ein Minimum reduziert. Diese Patienten identifizieren ihre Persönlichkeit wesentlich durch die Arbeit.

F. Feedback des Probanden zum Projekt

Die Probandin findet das Projekt sehr interessant. Auch die grafische Darstellung der Leitgrafik (siehe Abbildung 3) erschien ihr schlüssig. Allerdings empfindet sie es als schwierig, Anzeichen einer Burnout-Erkrankung mit Hilfe eines Selbsttest herauszufinden. Auf ihrer Homepage verlinkt sie zwar auch einen Selbsttest, in den therapeutischen Maßnahmen verzichtet sie jedoch auf solche Tests. Ihr hat es viel Freude bereitet, das Projekt als Interviewpartner zu unterstützen und sie betont, dass sie auftretende Fragen im Projektverlauf auch weiterhin gerne beantwortet.

G. Eigenes Feedback

Der erstellte Interviewleitfaden (siehe Anhang II) wurde zwar thematisch geordnet. Das Interview verlief dennoch dynamisch und es wurde teilweise stark gesprungen zwischen den Themengebieten. Als hilfreich erwies sich die Aufnahme mit einem Diktiergerät. Im normalen Redefluss wäre es nicht möglich gewesen, ausreichende Notizen anzufertigen.

4.1.3 Burnout-Betroffener A

A. Personen- und Tätigkeitsbeschreibung

Bei dem Probanden handelt es sich um einen 53-jährigen verheirateten Familienvater mit zwei Kindern, die sich beide im Studium befinden. Der Proband arbeitet seit 25 Jahren in demselben Unternehmen. Dieses hat mehrere Umstrukturierungen und Fusionierungen hinter sich, aufgrund derer sich das Unternehmensbild gewandelt hat. Die Unternehmung ist in der IT-Branche anzusiedeln und genießt dort einen internationalen Bekanntheitsgrad. Anfangs war das Unternehmen in Hannover ansässig. Der Proband hatte nach einigen Berufsjahren eine leitende Position inne und war mit dieser sehr zufrieden. Er und sein Team haben mittels ihrer Arbeit Ergebnisse erzielt, die ihnen die eigenen Leistungen vor Augen führten und sie stolz und zufrieden stimmten. Das Team hat Wertschätzung erfahren und Selbstwertgefühl aus der Arbeit gezogen. Die Zufriedenheit hat für Commitment und eine hohe Leistungsmotivation gesorgt.

Nach der betrieblichen Umstrukturierung wurde der Arbeitsplatz in Hannover gestrichen, der Proband durfte zum Teil vom Home Office aus arbeiten, zudem wurden ihm wechselnde Arbeitsplätze in Bonn und Darmstadt zugeteilt. Die Bürogebäude in diesen beiden Städten liegen nach Aussage des Probanden in sehr heruntergekommenen Vierteln, da die Organisation mehr und mehr Kosten einspart. Zu den Folgen dieser Sparmaßnahmen zählt u.a. auch die Streichung eines festen Arbeitsplatzes des Probanden. Mittels einer mobilen Arbeitsstation ist er nun dazu gezwungen, sich immer dort einen Arbeitsplatz einzurichten, wo gerade einer frei ist. Die Installation der mobilen Arbeitsstation nimmt ca. 45 Minuten in Kauf. Diese werden nicht als Arbeitszeit angerechnet. Der Proband ist inzwischen Projektleiter und arbeitet oft an mehreren Aufgabenstellungen gleichzeitig.

B. Auswahlkriterien

Da diese Arbeit das Ziel hat, zu erfahren ob es einen Zusammenhang zwischen dem Arbeiten in flexiblen Arbeitsstrukturen und der Erkrankung am *Burnout-Syndrom* gibt, war es für das Projektteam von großem Wert einen Burnout-Patienten hinsichtlich Ursachen, Verlauf und Folgen der Erkrankung zu befragen. Durch das Interview mit einem Betroffenen konnte in der Theorie erarbeitetes Wissen überprüft und kritisch hinterfragt werden. Einen besonderen Informationsgehalt haben die Aussagen des Probanden dadurch, dass dieser zu einem großen Teil unter den durch die Projektgruppe aufgestellten Bedingungen von *Flexwork* arbeitet.

C. Interviewleitfaden

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens (siehe Anhang II) wurden die im Methodikteil dieser Arbeit aufgestellten Kriterien beachtet. Die Fragen wurden aus der Interviewleitfadenmatrix (siehe Anhang I) ausgewählt und bei Bedarf umformuliert, um den Informationsbedürfnissen und den Interviewumständen bestmöglich gerecht zu werden. Im Vorfeld fand eine gemeinsame Absprache innerhalb des Projektteams statt, wie mit dieser sensiblen Thematik zu verfahren sei und welche Fragen man stellen kann, ohne den Probanden in seiner Privatsphäre zu beeinträchtigen oder ihn hinsichtlich seiner Aussagen zu beeinflussen. Eine Abstimmung hinsichtlich des Interviewleitfadens mit dem zweiten

Burnoutbetroffenen wurde vorgenommen, da eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse erzielt werden soll, um Abweichungen und Gemeinsamkeiten besser analysieren zu können. Das Interview mit dem Burnout-Patienten wurde auf dessen Wunsch hin bei ihm zuhause geführt.

D. Ergebnisse

Der Proband hat alle direkten Fragen des erstellten Interviewleitfadens beantwortet und durch die offene Gesprächsführung und Kooperationsbereitschaft ergaben sich viele weiterführende Informationen. Ein besonderer Schwerpunkt bei der Zielsetzung bezüglich der Interviewführung lag darauf, herauszufinden, welche Faktoren die Auslöser für die Erkrankung am *Burnout-Syndrom* waren. Laut Aussage des Probanden kamen viele negative Faktoren zusammen. Er sieht in den oben beschriebenen, ihn direkt betreffenden Sparmaßnahmen der Unternehmung fehlende Wertschätzung und Anerkennung ihm und seinen Leistungen gegenüber. Meistens ist der Proband als Projektleiter für mehrere sogenannte *Action items* gleichzeitig zuständig. Besonders belastend ist die Situation der fehlenden Priorisierung anfallender Arbeitsaufgaben. Unklare Vorgaben und starke Dissonanz zwischen einer unausgesprochenen Erwartungshaltung und dem Ergebnis führen zu Frustration auf Seiten des Probanden. Hier besteht ein direkter Bezug zur Thematik der Wertschätzung. Theoretisch erarbeitetes, in Kapitel 2 dieser Arbeit dargestelltes Wissen konnte bestätigt werden. Innerhalb der Organisation verläuft die Kommunikation sehr schlecht. Die Arbeit bereitet dem Probanden keine Freude mehr. Anerkennung, Wertschätzung, Motivation und Zufriedenheit durch Teilergebnisse fehlen. Auf einen Vertragsabschluss folgt der nächste, Folgeprojekte schließen direkt an ein abgeschlossenes Projekt an. Negative Konsequenz dieser Schnelllebigkeit ist die schlechte Abstimmung der einzelnen Prozesse. Der Proband fühlt sich oft allein gelassen und ist trotzdem fremdbestimmt. Diese Arbeitsbedingungen sind laut seiner Aussage stark belastend. Nach einem besonders arbeitsintensiven und nervenaufreibenden Vertragsabschluss Ende 2009 traten die Burnout-Symptome auf. Der Proband arbeitete zu diesem Zeitpunkt häufig 16 Stunden täglich und pendelte zusätzlich viel zwischen Darmstadt und seinem Home Office in Hannover. Die beschriebenen Umstände stimmen mit möglichen Ursachen überein, die in

dieser Arbeit als Auslöser für eine Erkrankung am *Burnout-Syndrom* skizziert wurden.

Der Proband bezeichnet sich selbst als „Meister der Verdrängung“ und hat nach eigenen Aussagen starke Schwierigkeiten, sich die Erkrankung am *Burnout-Syndrom* einzugestehen und damit umzugehen. Er ist momentan nicht in Therapie. Da die Symptomatik allerdings in jüngster Zeit wieder verstärkt aufgetreten ist, denkt er darüber nach, erneut professionellen psychologischen Beistand zu suchen. Einer Selbsthilfegruppe hat er sich aufgrund des zeitlichen Aufwands und dem dadurch resultierenden zusätzlichen Stress nicht angeschlossen. Überlegungen gingen aber in diese Richtung.

Vor einiger Zeit ist einer seiner besonders motivierten Kollegen ebenfalls am *Burnout-Syndrom* erkrankt und für ein halbes Jahr ausgefallen. Ein weiterer hat sich das Leben genommen, nachdem er lange Zeit die Arbeit des ausgefallenen Kollegen zusätzlich zu den eigenen Arbeitsaufgaben erledigen musste (privater Stress in der Familie kam hinzu). Beiden Kollegen habe man nach Aussagen des Probanden keinerlei Veränderung angemerkt.

Der Proband selbst hat zunehmende Veränderungen der eigenen Persönlichkeit beobachtet. Er ist dann aus der Not heraus, dass er nicht mehr arbeitsfähig war, zum Hausarzt gegangen und dort in Tränen ausgebrochen. Im Anschluss an diesen Zusammenbruch wurde der Proband an einen Spezialisten überwiesen.

Das *Burnout-Syndrom* ist nach wie vor Begleiter des Probanden und er ist sich der bestehenden Risiken bewusst. Er lebt inzwischen selbstreflektierter und hat seine Selbstorganisation umstrukturiert. Zum Beispiel stehen zunehmend mehr private Aktivitäten auf der *to do*-Liste des Probanden. Weiterhin achtet er vermehrt auf sportliche Betätigung. Mehr Sport erhöht seiner Ansicht nach das Körpergefühl und die innere Balance. Der Proband merkt nun schneller, wenn etwas nicht stimmt, seine Ressourcen verstärken sich sowie ein Gefühl für dieselben. In diesen Ausführungen konnten einige Aspekte, die die Theorie der inneren und äußeren Faktoren aufgreift, bestätigt werden.

Trotzdem kreisen die Gedanken des Probanden viel um die Arbeit. An dem Arbeiten in flexiblen Arbeitsstrukturen schätzt der Proband, dass er viel Zeit zuhause verbringt und beispielsweise mittags mit seiner Frau essen kann. Allerdings fehlt ihm die Unterstützung und Gestaltung des Arbeitsalltages durch die

Kollegen. Hier kann ein direkter Bezug zur Thematik der *Subjektivierung von Arbeit* und *Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben* erkannt werden. Der Proband arbeitet im Home Office sehr strukturiert und erzeugt eine große Menge an Output. Allerdings arbeitet er mehr, als er eigentlich sollte, und überschreitet nach eigenen Aussagen regelmäßig seine Grenzen. Er leidet darunter, ständig erreichbar zu sein und auch sehr kurzfristig von einem Ort zum anderen zu müssen. Hier zeigt sich die Problematik der *permanenten Erreichbarkeit*.

E. Interpretationen für das Projekt

Aufgrund der im Interview erhaltenen Informationen konnte viel theoretisch angeeignetes Wissen bestätigt werden. Laut Aussage des Probanden ist nicht jeder für die Heimarbeit geeignet. Es erfordert eine hohe Selbstorganisation und die Fähigkeit, sich immer wieder selbst zu motivieren.

Auch *Flexwork* gehört im persönlichen Fall des Probanden zu den *Burnout* Auslösern und unterstützt den durch die Projektgruppe vermuteten Zusammenhang. Die Mediatorvariablen *permanente Erreichbarkeit*, *Subjektivierung*, *Entgrenzung* und *Autonomie* konnten identifiziert werden und wurden von dem Probanden selbst als auslösende Faktoren bzw. Aspekte, die den persönlichen Stress verstärken, benannt.

Die ersten Jahre seiner Berufstätigkeit haben den Probanden persönlich sehr zufrieden gestellt. Hier lässt sich ein Zusammenhang zwischen Wertschätzung und einem positiven Selbstwertgefühl mit gesundheitsförderlichem, stressreduzierendem Arbeiten erkennen. Nach den Umstrukturierungen veränderten sich der Aufgabenbereich sowie die örtlichen und zeitlichen Arbeitsbedingungen. Diese Änderungen brachten mehr Flexibilität aber auch höhere körperliche und emotionale Herausforderungen und Belastungssituationen mit sich.

Der Proband sprach sehr offen über negative Emotionen und fehlendes Commitment seinem Arbeitgeber gegenüber. Besonders enttäuscht ihn das Verhalten seiner Vorgesetzten, die fehlende Wertschätzung und das nicht Erkennen der totalen Überlastung und Ausbeutung vieler Arbeitnehmer. Hätte der Proband die Möglichkeit, ohne Gehaltseinbußen den Arbeitgeber zu wechseln, würde er dies sofort tun. Kollegen empfinden ähnlich.

Insgesamt ergaben sich aus dem Interview viele Rückschlüsse und weiterführende Informationen für das bearbeitete Projekt. Diese konnten nach sorgfältiger Analyse und Bearbeitung in den Fragebogen (siehe Anhang IV) einfließen.

F. Feedback des Probanden zum Projekt

Der Proband hat sein Interesse am Projekt mehrfach bekundet. Er hat sehr engagiert und offen mitgearbeitet und zeigte aufgrund persönlicher Erfahrungen einen starken Bezug zur bearbeiteten Thematik. Der Proband äußerte sich darüber hinaus lobend über das vorhandene Fachwissen und die Formulierungen der Fragen. Allerdings fand er es schade, dass dieses Projekt „nur“ das Ziel hat, einen stringenten Fragebogen zu konzipieren und noch keine Ergebnisse bezüglich der Korrelation von *Flexwork* und dem *Burnout-Syndrom* bringt. Weiterhin äußerte der Proband den Wunsch, über Projektfortschritte auf dem Laufenden gehalten zu werden.

G. Eigenes Feedback

Das Interview hat circa zwei Stunden in Anspruch genommen. Es war für den Interviewer informativ und lehrreich. Es konnte viel in der Literatur angelesenes Wissen bestätigt werden. Der Proband hat sehr viel von sich aus erzählt und offen und authentisch alle Fragen beantwortet. Viele Fragen klärten sich im Verlauf des Gespräches von selbst.

Das Führen des Interviews mit einer sensiblen Thematik wie der Erkrankung am *Burnout-Syndrom* stellte den Interviewer vor eine Herausforderung. Es war erforderlich, professionell mit eigenen und fremden Emotionen umzugehen und dabei immer sachlich und doch verständnisvoll zu reagieren. Besonders erschreckend für den Interviewer war die Aussage, der Proband habe in besonders depressiven Phasen der Burnout-Erkrankung über Selbstmord nachgedacht. Allerdings haben die Familie, Freunde und der Kollegenkreis dazu beigetragen, dass es bisher nicht zum totalen Zusammenbruch gekommen ist.

4.1.4 Burnout-Betroffener B

A. Personen- und Tätigkeitsbeschreibung

Bei dem Burnout-Patienten handelt es sich um einen 55-jährigen verheirateten Familienvater mit zwei schulpflichtigen Kindern. Der Proband arbeitet seit 27

Jahren in einem amerikanischen IT-Unternehmen. Der Proband war vor seiner Burnout-Erkrankung im Vertrieb des IT-Unternehmens tätig. Der Vertrieb bekam von der Unternehmensführung scharf formulierte Ziele vorgegeben, welche für die Mitarbeiter des Vertriebs kaum zu bewältigen waren. Seit drei Jahren arbeitet der Proband jetzt im Bereich Human Resources des IT-Unternehmens. Er arbeitet vier Tage die Woche in seinem Home-Office und fährt einen Tag die Woche in den Betrieb.

B. Auswahlkriterien

Da es das Ziel dieser Arbeit ist, zu erfahren, ob es eine Korrelation zwischen dem *Flexwork* und der Erkrankung am *Burnout-Syndrom* gibt, war es für das Projektteam wichtig Burnout-Patienten hinsichtlich Ursachen, Verlauf und Folgen der Erkrankung zu befragen. Durch das Interview mit Betroffenen konnte in der Theorie erarbeitetes Wissen überprüft und kritisch hinterfragt werden. Einen besonderen Informationsgehalt haben die Aussagen des zweiten Interviewpartners dadurch, dass dieser zu einem erheblichen Teil unter den durch die Projektgruppe aufgestellten Bedingungen von *Flexwork* arbeitet.

C. Interviewleitfaden

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens (siehe Anhang II) wurden die im Methodikteil dieser Arbeit erstellten Kriterien beachtet. Die Fragen wurden aus der Interviewleitfadenmatrix (siehe Anhang I) ausgewählt und bei Bedarf umformuliert, um den Informationsbedürfnissen und den Interviewumständen bestmöglich gerecht zu werden. Im Vorhinein fand eine gemeinsame Absprache statt, wie mit dieser sensiblen Thematik zu verfahren sei und welche Fragen gestellt werden können, ohne dem Probanden in seiner Privatsphäre zu beeinträchtigen oder ihn hinsichtlich seiner Aussagen zu beeinflussen. Eine Abstimmung hinsichtlich des Interviewleitfadens (siehe Anhang II) mit dem Burnout-Betroffenen A hat stattgefunden, um eine größtmögliche Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse zu erzielen. Auf diese Weise sollen anschließend Gemeinsamkeiten und Unterschiede besser analysiert werden können.

D. Ergebnisse

Ausschlaggebend für das *Burnout* bei dem Probanden war eine zusätzliche Leukämie-Erkrankung. Das Leben des Probanden wurde dadurch noch mehr

auf den Kopf gestellt. Der Proband konnte nur durch das Arbeiten in flexiblen Arbeitsstrukturen noch keine Veränderungen an sich erkennen, was sich mit der Erkrankung aber änderte. Der stressige Arbeitsalltag und der zusätzliche Stress der Leukämie-Behandlung führten schließlich zum *Burnout* bei dem Probanden. Im Unternehmen ging er offen mit seiner Burnout-Erkrankung um und fühlte sich damit bei seinem damaligen Chef gut aufgehoben und verstanden.

Während der Leukämie-Behandlung besuchte der Proband zusätzlich einen Psychotherapeuten. Nach der Leukämie-Behandlung dachte der Proband, er wäre vollkommen geheilt und könne wieder voll in seinen Beruf einsteigen, was sich für ihn allerdings schnell als Irrtum herausstellte. Nach dieser Erkenntnis fuhr der Proband auf Kur in eine psychosomatische Klinik.

Dem Probanden half es sehr, über seine Leukämie-Erkrankung und über seinen *Burnout* zu sprechen. Zudem war es sehr positiv für den Probanden, als er für sich realisierte, dass er sich helfen lassen muss, da er aus diesem tiefen Loch alleine nicht wieder rauskommen würde. Seitdem der Proband seiner neuen Tätigkeit in dem IT-Unternehmen nachgeht, lähmt ihn allerdings weiterhin die Unlust, sich morgens an die Arbeit zu setzen. Durch diese Unlust, die den Probanden tagtäglich begleitet, ist es für ihn schwer, seine Arbeitsaufgaben richtig zu priorisieren. Zudem hat der Proband seit den drei Jahren der Erkrankung das Problem die Aufgabenmenge für ihn richtig einzuschätzen. Nach wie vor mutet sich der Proband zu viel zu. Ein großes Stresspotenzial ruft das Erarbeiten von Excel-Tabellen für die Führungsebene hervor.

Der Proband muss nach eigenen Aussagen das Abschalten von der Arbeit noch erlernen. Sobald er morgens wach ist, kreisen seine Gedanken um die Arbeit. Etwas leichter fällt es ihm abends nach der Arbeit abzuschalten, wenn er die Zeit mit Familie und Freunden verbringen kann. Der Proband hat nach seinem *Burnout* mehr private Aktivitäten auf seine *to do*-Liste gesetzt. So hat er für seine Familie und Freunde jetzt wesentlich mehr Zeit eingeplant und Sport ist zu einem festen Bestandteil in seiner Wochenplanung geworden. Momentan ist er mit seiner Tätigkeit und den flexiblen Arbeitsstrukturen zufrieden. Weiterhin hob er hervor, dass er froh sei, einmal die Woche in der Firma zu sein, da er die „Kaffee- und Flurgespräche“ sehr schätze.

E. Interpretation für das Projekt

Das theoretisch angeeignete Wissen wurde aufgrund der im Interview erhaltenen Informationen bestätigt. Laut Aussagen des Probanden müssen bestimmte Fähigkeiten bei einer Person vorhanden sein, um unter Bedingungen des *Flexwork* arbeiten zu können. So müssen die Personen beispielsweise ein hohes Maß an Selbstorganisationskompetenz besitzen und sich immer wieder neu motivieren können.

In den Jahren vor dem *Burnout* des Probanden arbeitete er als Vertriebsmitarbeiter größtenteils bei den Kunden. Er war viel unterwegs und arbeitete an verschiedenen Orten. Durch die scharf formulierten Ziele der Unternehmensführung wurde die Arbeit immer mehr und es kam vor, dass sich der Proband bei Firmen vorstellte, die sich aufgrund ihrer wirtschaftlich schlechten Situation die Produkte und/oder Dienstleistungen gar nicht leisten konnten und der Proband somit einen Tag umsonst gearbeitet hat. Dies führte schnell zur Frustration bei dem Probanden, da oft kein Fortschritt der Arbeit zu sehen war. Im persönlichen Fall des Probanden gehört neben dem auslösenden Faktor der Leukämie-Erkrankung auch *Flexwork* mit zu den Auslösern des *Burnout-Syndroms* und bestätigt somit den vermuteten Zusammenhang des Projektteams.

F. Feedback des Probanden zum Projekt

Der Proband war sehr interessiert daran, dem Projektteam mit seinem Interview weiter zu helfen. Er bekundete sein Interesse an dem Projekt mehrfach und äußerte den Wunsch auch weiterhin über das Projekt auf dem Laufenden gehalten zu werden. Der Proband äußerte sich positiv über das vorhandene Fachwissen und das Interesse des Projektteams an einem so heiklen Thema. Aufgrund der persönlichen Erfahrung mit dem Thema *Burnout* und *Flexwork* hatte der Proband einen starken Bezug zu der Thematik und arbeitete während des Interviews offen und engagiert mit. Der Proband ist gespannt auf den vom Projektteam konzipierten Fragebogen, da seine Firma selbst auch Studien und Informationsveranstaltungen zum Thema *Burnout* durchführt.

G. Eigenes Feedback

Das Interview wurde auf Wunsch des Probanden bei ihm zu Hause durchgeführt und hat circa zwei Stunden in Anspruch genommen. Es wurde viel angele-

senes Wissen aus der Literatur bestätigt und es war für den Interviewer überaus informativ und lehrreich. Der Proband hat viel von sich aus erzählt, so dass sich viele Fragen im Verlauf des Gespräches von selbst klärten. Das Interview war aufgrund der sensiblen Thematik der Leukämie-Erkrankung und des *Burnout-Syndroms* eine Herausforderung für den Interviewer. Da die Fragen alle sehr persönlich waren, war es sehr angenehm, dass der Proband von sich aus schon viel erzählt hat, denn der Interviewer war sich bei einigen Fragen nicht sicher, ob er sie stellen könne. Der Proband hat alle Fragen sehr offen und authentisch beantwortet. Nach einem Vergleich mit der Interviewauswertung des anderen Burnout-Betroffenen waren viele Parallelen zu erkennen.

4.1.5 Dozenten

A. Personen- und Tätigkeitsbeschreibung

Der Proband ist männlich und Dozent an einer Hochschule. Er ist Inhaber einer regulären Professur mit 18 Lehrverpflichtungsstunden pro Woche. Hinzu kommen anfallende Forschungstätigkeiten und das Verfassen von Fachliteratur. Für die Professorentätigkeit steht ihm ein Büro in den Räumlichkeiten der Hochschule zur Verfügung. In seiner Tätigkeit kann sich der Proband seine Arbeitszeit flexibel einteilen. Besonders die Vorbereitung der Lehrveranstaltungen sowie die Forschungstätigkeiten können sehr frei gestaltet werden, wobei Abgabefristen zu beachten sind. Die genannten Tätigkeitsbereiche sind sehr heterogen, da sie verschiedene Anforderungen an den Probanden stellen. Zusätzlich ist er als selbstständiger Berater in einer eigenen Beratungsfirma tätig, welche sich auf Kundenzufriedenheitsstudien und Marktforschungstätigkeiten spezialisiert hat. Diese berufliche Aktivität sieht der Proband allerdings als Nebentätigkeit an. Es handelt sich hierbei um ein Saisongeschäft, welches sich eigentlich auf das vierte Quartal eines jeden Jahres bezieht, den Probanden jedoch ganzjährig einspannt. Als Büro dient bei dieser Tätigkeit ein Büro zu Hause, welches für berufliche Zwecke genutzt wird. Auch diese Tätigkeit stellt hohe Ansprüche an die Flexibilität des Probanden. Da es sich um eine selbstständige Tätigkeit handelt, ist besonders hervorzuheben, dass er entscheiden kann, ob er Aufgaben selbst erledigt oder an Mitarbeiter delegiert. Auch die Zeiten, die er im Home Office verbringt, sind weitestgehend frei definierbar.

B. Auswahlkriterien

Die Entscheidung, einen Dozenten zu interviewen, ist darin begründet, dass die Projektgruppe annahm, dass diese Berufsgruppe in hohem Maße flexibel arbeitet. Ein besonderes Augenmerk fiel bei der engeren Auswahl verschiedener Professoren auf das besondere Engagement des Dozenten, welches an der Gestaltung der Lehrveranstaltungen sowie an darüber hinausgehendem Einsatz für verschiedene Belange der Hochschule ausgemacht wurde. Die Projektgruppe war sich einig, dass der Proband diese Kriterien erfüllt. Ein weiterer Faktor, der für ein Interview mit dem gewählten Dozenten sprach, ist seine nebenberufliche Tätigkeit als freiberuflicher Unternehmensberater. Auch diese Tätigkeit verlangt Flexibilität.

C. Interviewleitfaden

Die Fragen für den individuell an den Dozenten angepassten Interviewleitfaden (siehe Anhang II) wurden der zuvor erstellten Fragenmatrix (siehe Anhang I) entnommen. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf jene Fragen gelegt, welche auf das Arbeiten in flexiblen Strukturen und auf die dem Stress entgegenwirkenden Ressourcen ausgelegt sind. Die relevanten Fragen wurden kurz formuliert, um sich im Interview schnell dem Gesprächsverlauf anpassen zu können. Zu jeder Frage wurden zusätzlich stichpunktartige Ausprägungen notiert, um situationsgerecht auch auf einzelne Facetten der jeweiligen Frage eingehen zu können.

D. Ergebnisse

Wie bereits vermutet verlangen beide Berufe des Probanden ein hohes Maß an Flexibilität. Gelegentlich fallen viele Verpflichtungen in denselben Zeitraum, was zu Stress führen kann. Nach Aussagen des Probanden sind diese Phasen aber eher kurzfristiger Natur, sodass ein Ende der Beanspruchung erkennbar ist.

E. Interpretationen für das Projekt

Der Dozent hat Spaß an seiner Arbeit. Die Flexibilität, die sein Beruf mit sich bringt, stimmt ihn fröhlich und er schätzt die daraus resultierenden Freiheiten. Da er lange Zeit in weniger flexiblen Verhältnissen gearbeitet hat und ihn die mangelnden Freiräume in der Arbeitsgestaltung gestört haben, hat er sich ganz

bewusst einen Arbeitsplatz gesucht, der ihm mehr Flexibilität bieten kann. Die Professorentätigkeit ermöglicht ihm viel Flexibilität. So kann er sich zum Beispiel selber aussuchen, welche Aufgaben er zusätzlich zu den regulären Lehrveranstaltungen noch übernehmen möchte. Dies sind dann solche Aufgaben, die ihm persönlich viel Spaß machen und an deren Bearbeitung und Lösung er interessiert ist. Diese Aussagen passen zu dem in der Theorie dargelegten Konzept der Autonomie und dem Konzept der subjektinduzierten Subjektivierung. In stressigen Situationen, in denen er sich gelegentlich unter Druck gesetzt fühlt, weiß er allerdings dennoch, dass es sich nur um kurzfristigen Stress handelt. Zusätzlich wirkt die hohe Arbeitszufriedenheit dem Stress entgegen. Da er die Arbeit in wenig flexiblen Strukturen sehr gut kennt, weiß er seine derzeitige Situation, die er als durchweg positiv empfindet, besonders zu schätzen. Dies ist ein Faktor, der in dieser Form noch nicht in der Thematik der Ressourcen auftrat, sich jedoch dem Bereich der Persönlichkeitseinstellung zuordnen lässt.

Zwischen seinem Arbeits- und Privatleben zieht der Dozent eine klare Grenze. Diese aufrecht zu erhalten ist nach eigenen Aussagen nicht immer ganz einfach und erfordert auch ein gewisses Maß an Disziplin. Die in der Theorie angesprochene Thematik der Entgrenzung in flexiblen Arbeitsverhältnissen wird hier indirekt bestätigt. Entgrenzung ist einer der vier Kernbereiche des Flexwork-Konstrukts, kann aber durch bewusstes Handeln und das aktive Trennen von Arbeits- und Privatleben gemindert werden, sodass es sich nicht negativ auswirkt.

Zusätzlich bemüht sich der Dozent einen Ausgleich zum Arbeitsleben zu schaffen. Für die Familie bleibt ihm in seiner derzeitigen Arbeitssituation insgesamt mehr Zeit, auch wenn es gelegentlich Situationen gibt, in denen er auch am Wochenende arbeiten muss. Seine Familie ist ihm sehr wichtig und unterstützt ihn sehr in seiner beruflichen Tätigkeit. Der Rückhalt in der Familie, kombiniert mit einem gesunden sozialen Umfeld, scheinen den Stress im Berufsleben zu mindern. Hinzu kommt eine gesunde Lebensweise, die sich in einer gesunden, vitaminreichen Ernährung sowie viel Sport und ausreichend Schlaf widerspiegelt. Für den Professor ist eine bewusste, gesunde Ernährung sowie sportliche Betätigung als Ausgleich zum Arbeitsalltag elementar wichtig. Diese

Ergebnisse gehen mit den in der Theorie dargelegten Ausführungen zu den Ressourcen einher.

F. Feedback des Probanden zum Projekt

Der Dozent hat sich gerne als Interviewpartner zur Verfügung gestellt. Er hält seine Arbeit ebenfalls für sehr flexibel. Der ihm vorgelegte *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) war nur schwierig anzuwenden. Die doppelte Skalierung sorgte anfangs für Verwirrung und einige Fragen eigneten sich nicht für die Erfassung des Burnout-Risikos eines Dozenten.

G. Eigenes Feedback

Es ist schwierig, sich während der Befragung an die theoretisch erarbeiteten Richtlinien zur Interviewführung zu halten. Besonders wenn sich im Gesprächsverlauf Einstellungen des Befragten erkennen lassen, war es für den Interviewer schwierig, bei Nachfragen Suggestivfragen zu vermeiden. Hinzu kam, dass es schwierig sein kann, als Student einen Dozenten zu interviewen. In manchen Situationen bestand Unsicherheit beim Interviewer, ob Fragen, die zum Beispiel die Familie betrafen, nicht zu privat seien. Dennoch lieferte das Interview umfangreiche Informationen, die für die Entwicklung des Fragebogens hilfreich waren.

4.1.6 Studentin

A. Personen- und Tätigkeitsbeschreibung

Es handelt sich bei der Probandin um eine 23-jährige Studentin. Die Probandin studiert im dritten Fachsemester Betriebswirtschaftslehre. Bevor sie mit dem Studium begonnen hat, absolvierte sie eine Ausbildung zur Bankkauffrau. Im Anschluss an die Berufsausbildung wurde ein Studium mit dem thematischen Schwerpunkt Tourismus begonnen. Die Thematik des gewählten Studienganges gefiel der Probandin, der Studienort und der methodische Aufbau des Studiums allerdings nicht. Aus diesen Gründen hat sie nach dem ersten Semester ihr Studium beendet und sich für ein Studium an einer anderen Hochschule entschieden. Der Inhalt sowie die Struktur des aktuellen Studienganges sagen der Probandin sehr zu. Zudem fühlt sie sich im Kreise ihrer Kommilitonen wohl und der neue Wohnort gefällt ihr besser als der Vorherige. Sie hat mit Turnsport

ein anspruchsvolles, sie forderndes sportliches Hobby und arbeitet zusätzlich als studentische Hilfskraft für ein Personaldienstleistungsunternehmen.

B. Auswahlkriterien

Die Projektgruppe war sich darüber einig, dass Studenten zum großen Teil unter flexiblen Arbeitsbedingungen arbeiten, weshalb ein Student in die Gruppe der Interviewpartner aufgenommen werden sollte. Wichtig war der Projektgruppe, bei der Wahl des Studenteneine Person ausfindig zu machen, die einen guten Notenschnitt aufweist, der auf Leistungsbereitschaft schließen lässt und zudem jemanden zu finden, der sich der Doppelbelastung Studium und Nebenjob stellt. Des Weiteren sollte der- oder diejenige mindestens im zweiten Fachsemester studieren. Die Probandin erfüllt diese Kriterien und erklärte sich auf Nachfrage durch das Projektteam sofort dazu bereit, diesem als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen.

C. Interviewleitfaden

Aus der gemeinsam durch das Projektteam erstellten Interviewfragen-Matrix (siehe Anhang I) wurde eine überschaubare Anzahl an Fragen ausgewählt, die den größten Bezug zur Lebenssituation der Probandin aufweisen. Um das Interview persönlicher und mit einem individuellen Bezug zur Probandin führen zu können, wurden alle Fragen, die in die Bereiche *Flexwork* und Arbeitssituation allgemein fielen, in dem Interviewleitfaden (siehe Anhang II) auf die Situation des Studiums umformuliert. So sollten Irritationen vermieden werden und die Probandin sollte sich persönlich in ihrer Rolle als Studentin angesprochen fühlen.

D. Ergebnisse

Die Probandin beantwortete alle Fragen zügig, ausführlich und offen. Das Studium betrachtet die Probandin als Herausforderung an die eigenen Fähigkeiten. In der Klausurenphase leidet sie nach eigenen Aussagen unter den Belastungen des vielen Lernens. Besonders Phasen, die die Studentin unter Zeitdruck setzen, führen zu Belastungen. Situationen, in denen die Probandin, die neben dem Studium arbeitet, unter Druck gerät, treten vermehrt dann auf, wenn verschiedenartige Belastungen zusammen treffen. So beispielsweise während der Klausurenphase im Studium und der Arbeit für den Studentenjob, der mit ca. 10

Stunden Arbeitszeit pro Woche ins Gewicht fällt. Als besonders belastend wird hinzukommender privater Stress durch Unstimmigkeiten im Sportverein oder Ärger in der Beziehung beschrieben. Durch den Wunsch, den Anforderungen durch Studium und Nebenjob sowie Familie und Partnerschaft gerecht werden zu wollen und sie möglichst effektiv zu koordinieren, fühlt sich die Probandin gestresst.

E. Interpretationen für das Projekt

Die Studentin ist ehrgeizig und möchte die an sie gestellten und auch selbst gewählten Anforderungen so gut wie möglich erledigen. Allerdings fühlt sie sich manchmal durch ihr, nach eigenen Aussagen eher schlechtes, Zeitmanagement unter Druck gesetzt. Ihrer Ansicht nach neigt sie dazu, Dinge aufzuschieben, statt sie zeitnah und organisiert zu erledigen. Mit dem Lernen für Prüfungen zum Beispiel fängt die Probandin relativ spät an. Interpersonelle Vergleiche innerhalb ihrer Lerngruppe wirken dann als Stressor. Ein innerer Druck entsteht dadurch, die eigene Zeit so effektiv und effizient wie möglich aufteilen zu wollen, aber zu wenig feste Vorgaben zu haben, die als Orientierungshilfe bei der Zeiteinteilung dienen. Die zeitliche Flexibilität wirkt sich in Situationen starker Beanspruchung der eigenen Kompetenz negativ aus. Hier ergeben sich Parallelen zum Begriff der Autonomie im Zuge des Arbeitens in Flexwork-Strukturen. Durch ihr Hobby und ihren Freundeskreis kann die Probandin den Belastungen jedoch ausreichend Ressourcen entgegensetzen. Die Studentin scheint nicht *Burnout* gefährdet zu sein. Ihre mittlere Gewissenhaftigkeit und die Fähigkeit, gut abschalten zu können sowie Freunden und Freizeitaktivitäten ausreichend Priorität einzuräumen, schützen sie. Zudem ernährt sich die Studentin gesund, hat ein die körperliche Fitness unterstützendes Hobby als Ausgleich und findet genügend Zeit, um Freunde und Verwandte zu treffen. Hier ergeben sich signifikante Hinweise auf die im Theorieteil der Ausarbeitung behandelten inneren und äußeren Faktoren und ihre Bedeutung für eine langfristige, stabile Leistungsbereitschaft.

F. Feedback des Probanden zum Projekt

Die Probandin zeigte sich sehr interessiert an der Thematik und dem Aufbau des Projektes. Die Fragen konnte sie problemlos und flüssig beantworten. Der

Begriff *Flexwork* wurde ihr eingangs zur Erleichterung des Verständnisses erklärt. Die Probandin hat Interesse daran bekundet, weiterhin über die Fortschritte des Projekts auf dem Laufenden gehalten zu werden. Sie hatte Freude daran, als Interviewpartnerin mitwirken zu können.

G. Eigenes Feedback

Insgesamt war es ein positives Interview mit einer netten Gesprächsatmosphäre. Es konnten Informationen gewonnen und das durch Konsultierung der Literatur erarbeitete theoretische Fachwissen bestätigt werden. Besonders die Bedeutung des inneren Faktors Persönlichkeit wurde deutlich.

4.2 Fragebogen

In diesem Kapitel wird auf die vier Teiltests des Fragebogens eingegangen. Dabei wird näher auf die Auswahlkriterien der verwendeten Standardtests und auf die Zusammensetzung sowie die einzelnen Items der selbst generierten Tests Bezug genommen.

4.2.1 Persönlichkeit

Für den ersten Teil des Fragebogens (siehe Anhang IV) wurde das *NEO-FiveFactorInventory* nach Costa und McCrae, kurz *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008) ausgewählt. Im Theorieteil in Abschnitt 2.3 und 2.4 wurden mögliche Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitseigenschaften des Fünf-Faktoren-Modells und dem Auftreten des *Burnout-Syndroms* analysiert. Da das *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008) auf demselben Modell basiert, kann durch dessen Verwendung genau überprüft werden, welche Persönlichkeitseigenschaften ein Proband aufweist und ob sich die vermuteten Zusammenhänge in der Stichprobe bestätigen

Des Weiteren handelt es sich beim *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008) um ein anerkanntes Testverfahren, das ein hohes Maß an Standardisierung bietet und seinen Ursprung im englischsprachigen Raum hat. Die Testgüte ist anhand statistischer Verfahren optimiert worden (Borkenau/Ostendorf, 2008).

Der Anwendungsbereich des *NEO-FFI* ist mit dem Anwendungsbereich unseres Tests kompatibel. Es ist für erwachsene Probanden entwickelt worden und dafür geeignet, anhand der Persönlichkeitsmerkmale eines Probanden

Aussagen über seinen Berufserfolg und über seine Berufszufriedenheit zu treffen. Dies gilt für nahezu alle Berufsgruppen. Aufgrund dieser Angaben wird davon ausgegangen, dass das *NEO-FFI* auch für andere berufliche Kontexte einsetzbar ist (Borkenau/Ostendorf, 2008: 14f).

Das *NEO-FFI* wurde nahezu vollständig übernommen. Die Einleitung des Testes, die sich an die Probanden richtet und diesen nahelegt, wie der Test anzuwenden ist, wurde im Original übernommen, um Verfälschungen der Testergebnisse aufgrund mangelnder Information der Probanden zu vermeiden. Die eingangs gestellten Fragen bezüglich demografischer Fakten des Probanden wurden in diesem Falle jedoch nicht übernommen, da der Gesamtfragebogen bereits durch demografische Fragen eingeleitet wird. Eine weitere Erhebung derselben Daten ist überflüssig.

4.2.2 Burnout

Im zweiten Teil des Fragebogens (siehe Anhang IV) wurde der *Burnout-Selbstgefährdungstest* von Linneweh et. al. (2010) als Auswertungsbasis herangezogen. Dieser überprüft die Burnout-Gefährdung einer Person anhand von 30 Fragen in drei Kategorien. Dabei werden die Kategorien Körper, Psyche und Geist unterschieden, welche je anhand von zehn Items analysiert werden. Der Vorteil der Verwendung eines bereits bestehenden Tests liegt, ähnlich wie in der Verwendung des NEO FFI (Borkenau/Ostendorf, 2008) darin, dass dieser einen höheren Standardisierungsgrad besitzt als selbst konzipierte Tests.

Ursprünglich sollte das *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) verwendet werden, da es sich hierbei um den führenden Standardtest zur Erfassung der Burnout-Gefährdung handelt. Um auch die Burnout-Gefährdung einzelner Interviewpartner zu analysieren, wurde einigen das *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) im Anschluss an das Gespräch vorgelegt. Dabei stellte sich jedoch heraus, dass das *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) sehr spezifisch auf Patienten ausgerichtet ist und die einzelnen Items auf *Flexworker* nur bedingt übertragbar sind. Als eine weitere Schwierigkeit stellte sich die doppelte Skalierung heraus, welche aus einer fünfstufigen Häufigkeits- und einer dreistufigen Intensitätsskala besteht. Die Probanden waren anfangs verwirrt und mussten sich erst in diese Skalierung hineindenken. Bei einigen Fragen fühlten sie sich nicht in der Lage eine genaue Aussage zu treffen. In den Interviews

zeigte sich, dass das *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) nur schlecht für die gewählte Zielgruppe geeignet ist, weshalb eine andere Orientierung für den Fragebogen notwendig wurde.

Der letztlich für die Untersuchung gewählte *Burnout-Selbstgefährdungstest* (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010) ist einfacher formuliert. Seine Items befassen sich mit Situationen, die auch für *Flexworker* beantwortbar sind. Auch die fünfstufige Zustimmungsskalierung ist kompakter als die Skalierung des *Maslach Burnout Inventory* (Jaggi, 2008) und zusätzlich identisch mit der Skalierung des *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008). Dies hat den Vorteil, dass sich die Probanden nach der Beantwortung der NEO-FFI-Items bei den Fragen des *Burnout-Selbstgefährdungstests* (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010) nicht auf eine neue Skalierung einstellen müssen.

In der Originalversion wird der *Burnout-Selbstgefährdungstest* (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010) durch eine kurze Einweisung eingeleitet. Diese wird im Fragebogen nicht verwendet, da sie viele Informationen vorweg nimmt und auch das im Sprachgebrauch negativ belastete Wort *Burnout* enthält. Dies könnte die Probanden in ihrer Antwortwahl beeinflussen, sodass sie zum Beispiel gezielt solche Antworten geben, welche sie in einem positiven Licht stehen lassen. Auf die Einweisung kann in diesem Fall verzichtet werden, da die Beantwortung der Fragen des *Burnout-Selbstgefährdungstests* (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010) mit der des *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008) vergleichbar ist. Somit sind erneute Anweisungen nicht mehr nötig.

4.2.3 Flexwork

Der dritte Teil des Fragebogens (siehe Anhang IV) beschäftigt sich mit dem *Flexwork*. Es soll herausgefunden werden, wie stark die Probanden der in Abschnitt 2.2 beschriebenen Definition von *Flexwork* entsprechen. Dabei werden die im Theorieteil bereits dargelegten vier Mediatorvariablen *Subjektivierung von Arbeit*, *Entgrenzung von Arbeit und Leben*, *permanente Erreichbarkeit* und *Autonomie* wieder aufgegriffen (siehe Abbildung 3). Im Themengebiet der *Subjektivierung von Arbeit* ist es sinnvoll, die beiden Teilbereiche der subjektinduzierten und der betriebsinduzierten Subjektivierung zu unterscheiden, da bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit deutlich wurde, dass es sich hierbei um zwei verschiedene Bereiche der Subjektivierung handelt, welche im Fragebogen

nicht kombiniert werden sollen. Somit ergeben sich fünf Frage-Kategorien. Diesen wurden je drei Fragen zugeordnet, um jede Kategorie umfassend analysieren zu können.

Die insgesamt 15 Fragen leiten sich aus den Erkenntnissen, die aus den Interviews gezogen wurden sowie aus dem im Kapitel 2 dargelegten Ausführungen ab. Alle Fragen sind so formuliert, dass sie mit einer fünfstufigen Zustimmungsskala wie der des *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008) zu beantworten sind.

Die Reihenfolge der Fragen unterliegt einem festen Schema. Dabei erfolgte eine Orientierung am Aufbau des *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008), welches die fünf Persönlichkeitsmerkmale anhand von je 12 Fragen behandelt. Dabei wird in den ersten fünf Fragen jedes Merkmal in einer festen Reihenfolge einmal berücksichtigt, bevor in den jeweils folgenden fünf Fragen das Schema wiederholt wird. In der gleichen Weise wurde bei der Erstellung des Flexwork-Fragebogens vorgegangen. Dieses Schema bietet sich an, wenn mehrere Fragen zu einem Thema gestellt werden, wie es hier der Fall ist. Würden die Bereiche in je separaten Blöcken abgefragt, bestünde ein erhöhtes Risiko, dass die Probanden die Ähnlichkeit der Fragen durchschauen. In vielen Fällen neigen Personen dazu möglichst konsistente Antworten zu geben. Ziel ist es jedoch möglichst wahrheitsgemäße Antworten zu erhalten. Diesem Risiko wird durch die oben geschilderte Vorgehensweise vorgebeugt. Die fünf Themengebiete der flexiblen Arbeit wurden folgendermaßen angeordnet (siehe Anhang IV):

- Subjektinduzierte Subjektivierung
- Betriebsinduzierte Subjektivierung
- Autonomie
- Permanente Erreichbarkeit
- Entgrenzung

Die *Subjektivierung* steht ganz am Anfang, da die Fragen sowohl zur subjekt- als auch zur betriebsinduzierten Subjektivierung das Forschungsziel nur in geringem Maß erkennbar offen legen. Die Probanden sollen nicht durch Assoziationen positiver oder negativer Art beeinflusst oder gehemmt werden. Es folgt die Thematik der *Autonomie*, da diese einen nur geringfügig negativ belasteten

Bereich des flexiblen Arbeitens darstellt. Erst zum Schluss werden die Fragen zur *permanenten Erreichbarkeit* und zur *Entgrenzung* gestellt.

Jede einzelne Frage hat einen ausführlichen Auswahlprozess durchlaufen. Im Folgenden wird auf jede Frage sowie auf die dahinterstehenden Intentionen eingegangen. Dabei ist anzumerken, dass die Fragen 5, 9, 12 und 13 gespiegelt wurden. Dies bedeutet, dass ein Proband, der den in Abschnitt 2.2 dargelegten Definitionen eines *Flexworkers* entspricht, allen bis auf den Aussagen 5, 9, 12 und 13 zustimmen müsste. Die gespiegelten Fragen jedoch würden verneint werden. Mithilfe dieser Methode kann vermieden werden, dass der Proband immer nur auf einer Seite der Skala seine Antworten markiert.

1. *Meine Arbeit macht mir Spaß.*

Subjektinduzierte Subjektivierung – Diese Frage hat zum Ziel herauszufinden, wie der Proband zu seiner Arbeit steht und ob ihm diese Freude bereitet.

2. *Ich trage bei der Arbeit ein hohes Maß an Verantwortung.*

Betriebsinduzierte Subjektivierung – Mit dieser Frage soll erfragt werden, wie viel Verantwortung der Proband in seinem beruflichen Umfeld trägt. Anhand der Ausprägung der Verantwortung lassen sich Rückschlüsse auf die Flexibilität der Arbeit ziehen.

3. *Ich kann mir meine Arbeitszeit frei einteilen.*

Autonomie – An dieser Stelle sollen Informationen über die zeitliche Flexibilität des Probanden generiert werden.

4. *Ich rufe meine dienstlichen e-Mails auch außerhalb der Arbeitszeit ab.*

Permanente Erreichbarkeit – Ständige Erreichbarkeit auch jenseits der regulären Arbeitszeiten ist ein Indikator für *Flexwork*. Wie stark der Proband seinen Einsatz für seinen Arbeitgeber auch während der Freizeit einschätzt, soll anhand dieser Frage geklärt werden.

5. *Ich kann meine Arbeit klar vom Privatleben trennen.*

Entgrenzung – Bei Personen, die unter Flexwork-Strukturen arbeiten, verschwimmt häufig die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben. Ob der Proband noch eine Grenze zwischen Arbeit und Privatem erkennen kann, soll an dieser Stelle herausgefunden werden.

6. *Ich kann mich mit meiner Arbeit identifizieren.*

Subjektinduzierte Subjektivierung – Mit dieser Frage soll ergründet werden, ob der Proband in seiner Arbeit einen positiven und sinnstiftenden Mehrwert erkennt, der über das Motiv des Geldverdienens hinaus geht.

7. *Meine Arbeit stellt hohe Anforderungen an mich.*

Betriebsinduzierte Subjektivierung – In Abschnitt 2.2.2 werden steigende Anforderungen an die Arbeitsleistung von *Flexworkern* dargelegt. Anhand dieser Frage soll überprüft werden ob die Probanden ihrer Meinung nach hohen Anforderungen ausgesetzt sind.

8. *Ich bin in der Wahl meines Arbeitsortes unabhängig.*

Autonomie – Diese Frage ähnelt Frage drei, legt den Fokus diesmal jedoch auf die örtliche Flexibilität des Probanden.

9. *Im Urlaub bin ich für berufliche Belange nicht erreichbar.*

Permanente Erreichbarkeit – Wie anhand von Frage vier soll auch an dieser Stelle die berufliche Erreichbarkeit des Probanden während seiner Urlaubszeit analysiert werden.

10. *Wegen geschäftlicher Verpflichtungen sage ich private Termine ab.*

Entgrenzung – Verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, ist davon auszugehen, dass *Flexworker* dazu neigen beruflichen Verpflichtungen den Vortritt gegenüber privaten Terminen zu lassen. Ob der Proband dazu neigt Privates zurückzustellen, soll anhand dieser Frage herausgefunden werden.

11. *Ich stelle mich in meinem Beruf gerne neuen Herausforderungen.*

Subjektinduzierte Subjektivierung – Sofern die berufliche Tätigkeit Herausforderungen bietet, soll geklärt werden, wie der Proband diesen Herausforderungen gegenübersteht.

12. *Meine beruflichen Weiterentwicklungschancen halte ich für gering.*

Betriebsinduzierte Subjektivierung – Diese Frage hat zum Ziel herauszufinden, wie sehr sich der Proband in seinen beruflichen Entwicklungschancen gefördert fühlt.

13. *Ich erhalte genaue Anweisungen, wie ich meine Arbeit zu erledigen habe.*

Autonomie – Schränken detaillierte Vorschriften den Probanden bei der Ausübung seiner Arbeit ein, so mindert dies die flexible Eigengestaltung des Probanden, welche jedoch gemäß der in Abschnitt 2.2 dargelegten Erkenntnisse grundlegender Bestandteil von *Flexwork* ist.

14. *Ich bin für dienstliche Angelegenheiten immer erreichbar.*

Permanente Erreichbarkeit – An dieser Stelle sollen noch einmal die Erreichbarkeit überprüft werden, die bereits in den Fragen vier und neun aufgegriffen wurden.

15. *Während ich etwas für die Arbeit tue, bin ich für private Kontakte nicht zu sprechen.*

Entgrenzung – Diese Frage zielt, wie Frage zehn, auf die Bereitschaft des Probanden beruflichen Angelegenheiten Priorität zuzusprechen.

4.2.4 Stresserleben

Im vierten Teil des erstellten Fragebogens (siehe Anhang IV) wird nach den subjektiven inneren und äußeren Faktoren gefragt, die einen Menschen davor bewahren können, im Zuge des Arbeitens in *Flexwork*-Strukturen am *Burnout-Syndrom* zu erkranken. Diese, in dieser Arbeit als Ressourcen bezeichneten Faktoren, stellen in diesem Sinne Schutzfaktoren dar, die es einem unter Stress stehenden Menschen erleichtern, Belastungen konstruktiv zu begegnen. Weiterhin verringern Ressourcen negative Folgen, die durch chronische Belastungen ausgelöst werden können.

Mit Hilfe der entwickelten Fragen sollen Informationen über die persönliche Ressourcenausstattung des jeweiligen Probanden gewonnen werden. Die Fragen werden in Form von subjektiven Aussagen verfasst. Inwiefern sich Belastungen zu negativem Stress entwickeln, hängt vom subjektiven Stressempfinden ab. Die individuellen Stressverarbeitungsmechanismen sind weiterhin ausschlaggebend dafür, ob chronischer Stress bei einem Menschen zu einer Erkrankung am *Burnout-Syndrom* führen kann (Burisch, 2010). Um diese Subjektivität hervorzurufen und in dem Probanden persönliche Assoziationen auf die jeweils abzufragende Kategorie auszulösen, wird davon abgesehen den Fragen

einen objektiven Charakter zu verleihen. Eine Ausnahme wird allerdings im Bereich der Fragen Hobby, Sport und Ernährung gemacht. Bei diesen Fragen wird eine explizite Häufigkeit vorgegeben, um eine genauere Vergleichbarkeit zwischen den Probanden zu erhalten. Würde man lediglich fragen, ob ein Proband sich regelmäßig sportlich betätigt, könnten die subjektiven Empfindungen von Regelmäßigkeit so weit voneinander abweichen, dass ein interpersoneller Vergleich und die Überprüfung, ob die inneren und äußeren Faktoren wirklich als stressreduzierende Ressourcen dienen, nicht mehr möglich sein. An dieser Stelle wird von der sonst einheitlichen Verwendung der fünfstufigen Zustimmungsskala abgewichen. Die vier objektiv formulierten Fragen sind anhand einer ebenfalls fünfstufigen Häufigkeitsskala zu beantworten. Anders als bei den vorangehenden Fragen gilt es hier anzugeben, wie häufig die geschilderten Aussagen auf den Probanden zutreffen. Die fünfstufige Häufigkeitsskala wurde optisch hervorgehoben, um auf die veränderte Skalierung aufmerksam zu machen (siehe Anhang IV).

Die gewählten Fragen spiegeln den in Abschnitt 2.2 behandelten Komplex der inneren und äußeren Faktoren wider. Sie sind an den Ergebnissen der geführten Interviews ausgerichtet und konzentrieren sich auf die von den Interviewten als maßgebend betrachteten stressreduzierenden Ressourcen. Die Fragen wurden nicht in Reihenfolge ihres inhaltlichen Bezuges gestellt, sondern sind gemischt, damit der Proband nicht zwei themengleiche Fragen nacheinander beantwortet und durch eine thematische Abfolge in seinem Antwortverhalten beeinflusst wird. Die Mischung der Fragen soll den Probanden anregen offen, spontan und unvoreingenommen zu antworten. Um jedoch Verwirrung zu vermeiden, wurden die oben erwähnten vier objektiv formulierten Fragen an das Ende der Befragung gesetzt. Auf diese Weise muss sich der Proband nur ein einziges Mal auf eine neue Skalierung einstellen.

Weiterhin wurden die Fragen leicht verständlich formuliert und Negationen wurden vermieden. Die Probanden sollen sich nicht durch die Fragestellung überfordert fühlen oder das Gefühl haben, eine Frage mehrfach lesen zu müssen, bis sich ihnen deren Inhalt erschließt. Im Folgenden werden die einzelnen Fragen vorgestellt und ihr fachlicher Hintergrund beleuchtet:

1. Mein Beruf hat gegenüber meinen privaten sozialen Kontakten Priorität.

Frage 1 hat zum Ziel zu erfahren, ob der Proband eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben findet und genügend soziale Kontakte für das eigene Wohlbefinden aufrechterhält.

2. Ich neige dazu, dem Beruf den Vorrang vor sozialen Kontakten zu geben.

Frage 2 widmet sich demselben Thema wie Frage 1. Jedoch ist die Frage eher positiv formuliert, um negative Assoziationen und damit eine Beeinflussung der Probanden zu vermeiden.

3. Mir fehlt die Wertschätzung meines Vorgesetzten.

Der im theoretischen Teil dieser Arbeit behandelte Aspekt der sozialen Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte, der einen wesentlichen Einfluss auf das langfristige gesundheitsförderliche Arbeiten hat und im Zuge von Arbeiten in flexiblen Arbeitsstrukturen oft vernachlässigt wird, wird in Frage 3 abgefragt.

4. Die Kenntnis meiner eigenen Stärken und Schwächen hilft mir dabei, mit Belastungen umzugehen.

Frage 4 hat zum Ziel, eine subjektive Einschätzung des Probanden zur Thematik der personalen Kompetenz zu erhalten. Personale Kompetenz schützt den Inhaber vor den negativen Auswirkungen von Stress.

5. An mich gestellte Aufgaben selbstständig zu strukturieren fällt mir schwer.

Auch Frage 5 dient der Ermittlung der subjektiven Kompetenzeinschätzung durch den Probanden, allerdings bezieht sie sich auf den Bereich der Methoden- und Handlungskompetenz.

6. Auch in schwierigen zwischenmenschlichen Begegnungen kann ich gut mit meinen Emotionen umgehen.

Die soziale Kompetenz spielt eine wichtige Rolle im Umgang mit persönlichem Stress, der besonders häufig durch belastende und als negativ erfahrene zwischenmenschliche Situationen ausgelöst wird. Dieser Thematik widmet sich Frage 6.

7. Mein positives Selbstbild schützt mich vor durch Stress ausgelösten Belastungen.

Ein negatives Selbstkonzept kann als ein Faktor betrachtet werden, der in Kombination mit chronischem Stress die Erkrankung am *Burnout-Syndrom* hervorruft. Ein positives Selbstbild hingegen kann durchaus präventiv wirken. Der subjektiven Einschätzung des Probanden bezüglich dieser Thematik widmet sich Frage 7.

8. Ich nehme mir Zeit für Familie/Freunde/Partnerschaft.

Frage 8 behandelt dasselbe Thema wie Frage 1, nur ist hier eine andere Formulierung und Fokussierung gewählt worden um ein einheitliches Ankreuzen zu vermeiden.

9. Ich betreibe ein Hobby.

Frage 9 stellt einen Bezug zu dem im Theorieteil bearbeiteten Thema des Ausgleichs her. Das Ausüben eines Hobbies stärkt die Widerstandskraft gegen die negativen Auswirkungen von Stress.

10. Ich mache Sport.

Körperliche Fitness wird als wesentlicher Faktor angesehen, welcher Personen dabei unterstützt auch unter stressinduzierenden Belastungen langfristig gesund zu bleiben. Frage 10 soll hier für Erkenntnis sorgen.

11. Ich esse frisches Obst und Gemüse.

Frage 11 hat ihren Ursprung im gesundheitlichen Bereich und konzentriert sich auf das Ernährungsverhalten des Probanden. Eine ausgewogene Ernährung wird als Unterstützung und Basis körperlicher Fitness angesehen.

5 Diskussion

Nachdem das Ziel dieser Arbeit mit der Erstellung eines Fragebogens erreicht wurde, gilt es nun anhand der Erkenntnisse dieser Abhandlung eine kritische Diskussion durchzuführen. In 5.1 werden die methodischen Schwierigkeiten dieser Arbeit aufgezeigt und etwaige Grenzen erläutert. Anschließend werden in 5.2 die Ergebnisse zusammenfassend bewertet. Zum Schluss wird in 5.3 ein Ausblick in Form einer praktischen Implikation gegeben, wobei auf zukünftige

Forschungsfelder eingegangen wird und Handlungsempfehlungen für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gegeben werden.

5.1 Methodenkritik

In diesem Abschnitt erfolgt eine kritische Würdigung der methodischen Vorgehensweise der Untersuchung sowie potentieller theoretischer Grenzen. Erste Schwierigkeiten ergaben sich bereits im Theorieteil bei der Generierung von für die Thematik relevanten Informationen.

In Abschnitt 2.2 wird sich der Thematik des *Flexwork* gewidmet. Da es sich bei der Arbeit in flexiblen Arbeitsverhältnissen um ein neues und noch wenig erforschtes Themengebiet handelt, standen nur wenige wissenschaftlich fundierte Informationen zur Verfügung. Aus diesem Grund musste vermehrt auf arbeitnehmernahe Quellen zurückgegriffen werden, denn die Arbeit in flexiblen Arbeitsverhältnissen und die daraus resultierenden Gefährdungen der Arbeitnehmer werden vornehmlich von arbeitnehmernahen Publizisten thematisiert. Da bei dieser Thematik allerdings nahezu ausschließlich Publikationen aus diesem Bereich vorliegen, ist ein Bezug auf diese Art von Informationsquellen vertretbar, sollte aber bei der Betrachtung der Thematik berücksichtigt werden, da einseitige Quellen beeinflussend wirken können. Die aus den Informationsquellen abgeleitete, entwickelte Theorie (siehe Anhang III) musste aufgrund neuer Erkenntnisse aus den Interviewergebnissen, mehrfach überarbeitet werden (siehe Abbildung 3). Es ist zu vermuten, dass aus einer weiteren, tiefergehenden Analyse der bearbeiteten Thematik weitere Anpassungen resultieren könnten. Noch immer ist nicht klar abzugrenzen, ob es sich beim *Flexwork* um einen Prozess oder einen Zustand handelt. Betrachtet man die finale Leitgrafik (siehe Abbildung 3), so sind die Mediatoren *Subjektivierung* und *Entgrenzung* eher Prozesse, die mit der Arbeit in flexiblen Arbeitsverhältnissen einhergehen und sich im Laufe der Zeit verstärken können. Die Mediatoren *permanente Erreichbarkeit* und *Autonomie* hingegen sind begrifflich gesehen Zustände, die die flexible Arbeit selbst begründen, allerdings in ihrer Ausprägung, ähnlich wie Prozesse, stärker und schwächer ausfallen können. Ein weiterer Kritikpunkt an der Leitgrafik ist die geringe Differenzierung zwischen *Autonomie* und *Entgrenzung*. Beide Mediatoren drücken zwar grundsätzlich Verschiedenes aus, doch ist besonders bei der Erstellung des Flexwork-Fragebogens (siehe Anhang IV) aufge-

fallen, dass es sich gelegentlich als schwierig erweist, Situationen klar dem einen oder dem anderen Mediator zuzuordnen.

Auch in Abschnitt 2.3, welcher sich mit den Ressourcen eines Menschen befasst, die ihn vor den negativen Folgen von Stress und Belastungen schützen können, traten stellenweise Engpässe in der Informationsbeschaffung auf. Der Zusammenhang zwischen personalen und situativen Ressourcen, die den Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen und somit das Risiko einer Erkrankung am *Burnout-Syndrom* beeinflussen, ist nicht immer eindeutig und musste daher an einigen Stellen aufgrund eigener Vermutungen hergestellt werden. Weiterhin sind Stressverarbeitungsprozesse hochgradig subjektiv. Jedes Individuum entwickelt aufgrund seiner persönlichen Historie und des ihm eigenen Charakters individuelle Kompensationsstrategien. Auch das Konstrukt des *affektiven Commitment* (Allen/Meyer, 1997: 12ff) reduziert das Stressempfinden. Es wurde innerhalb dieser Arbeit jedoch nicht explizit behandelt und findet sich nur teilweise in dem Punkt Wertschätzung wieder. Darüber hinaus hat die Auswahl relevanter Faktoren keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Nicht nur die Informationsbeschaffung stellte hohe Ansprüche an die Projektgruppe. Auch die Datenerhebung barg Schwierigkeiten. Einerseits ergaben sich Probleme bei der Vorbereitung und Durchführung der Interviews, andererseits verlief auch die Erstellung des Fragebogens nicht ohne Komplikationen. Die erste Schwierigkeit bestand bereits darin, geeignete Interviewpartner zu finden. Ziel war es, möglichst verschiedene Probanden zu befragen, die in unterschiedlichem Bezug zur Thematik stehen. Dabei sollten die beiden Kernbereiche *Flexwork* und *Burnout* umfassend abgedeckt werden. Probanden zu finden, die sich bereiterklärten über ihre Arbeit in flexiblen Arbeitsverhältnissen zu berichten, stellte sich nicht als Problem dar, da die Arbeit einen eher öffentlichen Bereich des Lebens darstellt. Die Burnout-Erkrankung hingegen ist ein privates, sehr sensibles Thema. Die Interviewpartner müssen über sehr belastende Situationen sprechen, was nicht immer einfach ist und auch mit dem Eingestehen von Schwächen verbunden sein kann. Aus diesem Grund war es nicht leicht, passende Probanden zu finden. Zuerst wurden Selbsthilfegruppen für Burnout-Betroffene kontaktiert. Dies blieb jedoch erfolglos, da die Gruppenverantwortlichen ihre Mitglieder grundsätzlich vor zusätzlichen Belastungen durch eine Befragung, besonders durch ungeübte Interviewer, schützen wollen. Daraufhin

wurde im privaten Umfeld nach möglichen Interviewpartnern gesucht. Es fanden sich zwei potentielle Probanden, die sich bereitklärten dem Projektteam von ihren Arbeitsverhältnissen und ihrer Burnout-Erkrankung zu berichten. Beide sind Bekannte desselben Projektteammitglieds. Das Befragen bekannter Personen birgt ein erhöhtes Risiko, da die erhaltenen Antworten möglicherweise verzerrt werden, wenn der Proband nicht möchte, dass eine ihm bekannte Person zu viele Informationen über ihn erhält. Dieses Verhalten stellt eine Selbstschutzfunktion dar, kann aber die Erkenntnisse, die aus den Interviews gezogen werden sollen, verfälschen. Um diesem Phänomen entgegenzuwirken, wurde einer der Burnout-Betroffenen von einem anderen Projektteammitglied als dem ihm Bekannten interviewt. Der zweite Burnout-Betroffene stellte sich nur für ein Interview zur Verfügung, sofern er von seiner Bekannten befragt würde. Um weitere Informationen generieren zu können, hat sich das Projektteam auf die Bedingungen des Probanden eingelassen, wohlwissend, dass die erhobenen Daten mit Vorsicht betrachtet werden sollten.

Weitere Schwierigkeiten ergaben sich bei der Erstellung des Fragebogens. Die Standardfragebögen *NEO-FFI* (Borkenau/Ostendorf, 2008) und der *Burnout-Selbstgefährdungstest* (Flasnoecker/Heufelder/Linneweh, 2010) mussten vollständig übernommen werden, um ihre Gütekriterien nicht zu verletzen. Dadurch ist jedoch eine individuelle Anpassung an die Projektbedürfnisse nicht gegeben. Besonders für den zweitgenannten Test ergeben sich einige Nachteile für die Datenerhebung.

Trotz aller Vorteile, die für den *Burnout-Selbstgefährdungstest* (Flasnoecker, Heufelder/Linneweh, 2010) sprechen, ist anzumerken dass dieser an einigen Stellen negativ formuliert ist. Dies ist darin zu begründen, dass es sich um einen Selbsttest handelt, also einen Test, den eine Person durchführen kann, um selbst herauszufinden, ob sie burnoutgefährdet ist. Daher sind die Items auch so formuliert, dass die Intentionen hinter den Items nicht verschleiert werden. Bei der Durchführung des Selbsttests ist eindeutig ersichtlich, welche Antwortmöglichkeit positiv und welche negativ behaftet ist. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass alle Items einheitlich gepolt sind. Eine Person, die stark burnoutgefährdet ist, würde daher alle Items mit der rechten Seite der Antwortskala beantworten (vgl. Anhang IV). Einen weiteren Kritikpunkt stellt die Formulierung einiger Items dar, welche mit einer Frage mehrere Situationen beurteilen wol-

len. Dies ist laut Mummendey und Grau (2008: 69) kritisch zu betrachten, da nicht immer beide Teilbereiche solcher Items auch identisch beantwortet werden können. Die vorgegebene Skalierung jedoch zwingt den Probanden dazu, eine einzige Aussage über zwei verschiedene Situationen zu treffen. Hierbei kann es zu Fehlern kommen.

Hinzu kommt, dass die selbst generierten Fragebögen zum Thema *Flexwork* und Ressourcen noch auf ihre Gütekriterien überprüft werden müssen. Zwar ist die Überprüfung der Gütekriterien nicht Ziel dieser Arbeit, doch muss erwähnt werden, dass der vorliegende Fragebogen (siehe Anhang IV) noch nicht ungeprüft für Erhebungen geeignet ist.

5.2 Zusammenfassende Bewertung

Aus der konsultierten Literatur gewonnene theoretische Erkenntnisse, welche nach einer Vorbereitung bezüglich des methodischen Vorgehens durch Interviews empirisch überprüft wurden, sind als zentrales Ergebnis dieses Projektes in einen selbst erstellten Fragebogen eingeflossen. Der Fragebogen (siehe Anhang IV) wurde in Anlehnung an die oben genannte Leitgrafik (siehe Abbildung 3) konzipiert und ist in die als zentral empfundenen Bereiche *Flexwork*, *Burnout*, *Persönlichkeit* und *Stresserleben* aufgeteilt. Wichtige Erkenntnisse, die durch diese Projektarbeit generiert werden konnten, gehen jedoch über die Erstellung des Fragebogens hinaus.

Die heutigen Konkurrenzkämpfe der Unternehmen ähneln dem sportlichen Motto *höher, schneller, weiter* mehr als je zuvor. Umsätze und Gewinne müssen kontinuierlich steigen und unternehmensinterne finanzwirtschaftliche Kennzahlen sollen die der Konkurrenz übertrumpfen. Um eine möglichst hohe Rendite zu erhalten, müssen Unternehmen schnell und flexibel auf Marktgegebenheiten reagieren können. Eine Möglichkeit, diese Flexibilität zu realisieren, stellt die Beschäftigung von Arbeitnehmern in flexiblen Arbeitsverhältnissen dar. Auf kurze Sicht betrachtet ergeben sich sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber Vorteile: erhöhte Flexibilität, Motivation durch Autonomie und Vertrauen, eine schlankere Organisation, eine mögliche stärkere Identifikation des Arbeitnehmers mit der Berufstätigkeit und Ähnliches.

Diese Ausarbeitung sensibilisiert gezielt für die potenziellen Nachteile, welche aus der Beschäftigung in flexiblen Arbeitsstrukturen entstehen können. Das

Burnout-Syndrom, eine nicht zu unterschätzende psychosomatische Erkrankung mit weitreichenden Folgen, wurde als besonders negative Konsequenz des Arbeitens in Flexwork-Strukturen herausgegriffen. Weiterhin fand eine intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Komponenten des *Flexwork* sowie den personellen und situativen Ressourcen statt, von denen angenommen wird, dass sie einen maßgeblichen Einfluss auf den Zusammenhang von *Flexwork* und *Burnout* haben.

Um den vermuteten Zusammenhang zwischen *Flexwork* und einer Erkrankung am *Burnout-Syndrom* erfassen zu können, wurden Interviews geführt. Damit möglichst viele Aspekte berücksichtigt werden, wurde das Probandenfeld mit zwei Burnout-Betroffenen und je einem Studenten, einem Professor, einem *Flexworker* und einem Burnout-Coach heterogen gewählt. Um die Interviews so zu führen, dass sinnvolle Informationen generiert, interpretiert und verwendet werden konnten, galt es, sich in die Theorie der Interviewführung einzuarbeiten. Erst nach einer umfassenden Annäherung an die gewählte qualitative Forschungsmethode mittels verschiedener Literatur (Hussy et al., 2010; Mayer, 2008; Mummendey/Grau, 2008) wurde mit der Interviewführung begonnen. Das zuvor theoretisch angeeignete Wissen konnte innerhalb der Interviews durch die verschiedenen Probanden Bestätigung finden und die Variablen konnten vollständig zugeordnet werden. Die Auswertungsphase der Interviews steuerte viele unterschiedliche Eindrücke und Sichtweisen bei. Es konnten Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen *Flexwork* und der Erkrankung am *Burnout-Syndrom* gewonnen werden. Deutlich wurde, dass es den Probanden schwer fällt, die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben aufrecht zu erhalten. Das Arbeiten in einem sogenannten Home Office erfordert ein hohes Maß an Selbstorganisation und Eigenmotivation. Bei den Burnout-Betroffenen nimmt die Arbeit den mit Abstand höchsten Stellenwert ein, erst danach folgen die Familie und soziale Kontakte. Am wenigsten Priorität besitzt die Zeit, die sich die Betroffenen nur für sich selbst reservieren. Begleitet wird diese als ungesund angesehene Zeitaufteilung von teilweise überzogenen Erwartungshaltungen an das eigene Leistungsvermögen. Allerdings wurde auch festgestellt, dass *Flexwork* nicht von allen Personen als belastender Stressor empfunden wird. Die flexiblen Arbeitsbedingungen steigern teilweise die Arbeitszufriedenheit, zum Beispiel kann eine permanente Erreichbarkeit dafür sorgen, dass sich keine unerledigt-

ten Probleme aufstapeln. Dabei sollten Überlegungen angestellt werden, ob diese positiven Auswirkungen nachhaltig sind oder ausschließlich kurzfristig wirken. Weiterhin ist zu prüfen, ob allein situative und personelle Ressourcen resistente *Flexworker* daran hindern, am *Burnout-Syndrom* zu erkranken oder ob es weitere elementare Faktoren gibt, die entscheidend dafür sind, dass *Flexwork* bei ihnen nicht zum Stressor wird bzw. die Belastungen und Beanspruchungen ausreichend kompensiert werden.

Durch die empirische Unterstützung der Vorüberlegungen und weiterführende methodische Recherchen wurde der Fragebogen, in Anlehnung an die Leitgrafik (siehe Abbildung 3), in die vier Teile *Flexwork*, *Burnout*, Persönlichkeit und Ressourcen aufgeteilt.

Die Thematik der Arbeitszeitgestaltung wird vor dem Hintergrund aktueller Veränderungen in der Arbeitswelt hinsichtlich des demographischen Wandels und seiner Folgen sowie der Globalisierung weiter von Bedeutung sein. Eine Abwägung der Arbeitnehmerrisiken moderner Arbeitszeitmodelle trägt nach Ansicht der Projektgruppe zu deren ganzheitlicher Betrachtung und möglicherweise zu einem verantwortungsvollen Einsatz bei. Denn wenn ein Mitarbeiter infolge einer Erkrankung am *Burnout-Syndrom* ausfällt, sieht sich auch das Unternehmen einer Reihe negativer Folgen ausgesetzt. Je länger der Ausfall eines Mitarbeiters anhält, desto höher sind die für das Unternehmen entstehenden Kosten. Betroffene Mitarbeiter müssen vertreten oder ersetzt werden und haben zudem einen Anspruch auf Krankengeld. Wird die Arbeit der ausgefallenen Mitarbeiter auf andere Arbeitskräfte im Unternehmen verteilt, steigert dies zudem deren Belastung. Bei dauerhaft zu hoher Belastung der Arbeitnehmer ist davon auszugehen, dass sich der Arbeitgeber mit einer sinkenden Motivation der Mitarbeiter konfrontiert sieht bzw. weitere Ausfälle durch Überlastung selbiger riskiert. Fällt der Burnout-Betroffene dauerhaft aus, muss der Arbeitgeber finanzielle Mittel für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Arbeitskräfte aufwenden. Wird die Erkrankung eines Mitarbeiters am *Burnout-Syndrom* bekannt, schädigt dies die Reputation des Unternehmens nach innen und könnte zu einer Belastung des Arbeitsklimas führen. Werden solche Informationen publik, schädigen sie das Unternehmensimage in den Augen der Kunden und potentiellen Bewerbern. Es ist zu erkennen, dass die bearbeitete Thematik eines sensiblen Umganges bedarf. Der geforderte sensible Umgang mit der Problemstellung betrifft

nicht nur den Mikrokosmos eines Unternehmens. Unternehmen tragen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Dies betont die aktuelle Diskussion um den sogenannten Stakeholder-Ansatz. Wo früher hauptsächlich die Befriedigung der Shareholder-Ansprüche im Fokus der Unternehmungen stand, gewinnt heute die Einbeziehung und Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen, zu denen auch die Interessen der Mitarbeiter zählen, mehr und mehr an Bedeutung.

Man könnte vermuten, dass viele Arbeitgeber sich nicht in einem ausreichenden Maß verantwortlich fühlen. Erkennen sie die in dieser Ausarbeitung verdeutlichten möglichen Zusammenhänge nicht oder wollen sie diese aus Gründen kurzfristiger Gewinninteressen nicht sehen? Aufgrund des nicht abwendbaren demografischen Wandels steht den Unternehmen in den nächsten Jahren ein Mangel an Arbeitskräften bevor. Zudem müssen arbeitnehmerfreundliche und gesundheitsverträgliche Arbeitszeitmodelle für ältere Fach- und Führungskräfte entwickelt werden. Die Arbeitskraft und -qualität der Arbeitnehmer langfristig zu schonen und zu erhalten sollte vor dem Hintergrund genannter Personalrisiken Ziel eines jeden Unternehmens sein. Der demografische Wandel ist allerdings noch nicht soweit fortgeschritten, dass sich Arbeitnehmer aufgrund eines Arbeits- und Fachkräftemangels in einer stärkeren Position befinden als die Arbeitgeber. Sonst könnten sich die Arbeitnehmer bewusst für diejenigen Jobs und Arbeitgeber entscheiden, die besonders mitarbeiterfreundliche Konditionen offerieren.

Zu erkennen ist die Relevanz der bearbeiteten Fragestellung. Insgesamt wurde das Ziel der Projektarbeit durch die Erstellung des Fragebogens erreicht. Allerdings kann nicht der Anspruch erhoben werden, der Thematik damit hinreichend gerecht geworden zu sein. Die Projektgruppe teilt die Ansicht, dass die Mitarbeit in diesem Projekt hinsichtlich der Risiken flexibler Arbeitszeitmodelle und durch arbeitsinduzierten Stress ausgelöste Krankheiten sensibilisiert hat.

5.3 Ausblick

Vor dem Hintergrund von Globalisierung, virtuellen oder vernetzten Unternehmen und der immer lauter werdenden Forderung nach Flexibilität im Arbeitsleben wird das Thema *Flexwork* weiterhin relevant bleiben und noch an Bedeutung gewinnen.

Der entwickelte Fragebogen (siehe Anhang IV) müsste im nächsten Schritt auf methodische Gütekriterien hin überprüft werden. Weiterhin sind die Mediatorvariablen sowie die Moderatorvariablen auf ihre Wirkung und ihren Einfluss auf das Verhältnis zwischen Antezedenz- und Konsequenzvariablen hin zu untersuchen. Ziel ist es, nach Abschluss mehrerer Probeläufe einen psychometrischen Test zu generieren, der den Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität entspricht und als psychologisches Testverfahren zur Messung der beschriebenen Zusammenhänge eingesetzt werden kann.

Vor dem Hintergrund der Forderung nach mehr Flexibilität der Arbeitnehmer durch die Unternehmen sollte der Fokus darauf gerichtet werden, Organisationen auf die Risiken des Arbeitens in flexiblen Arbeitsstrukturen hinzuweisen. Unternehmen, insbesondere deren Personalmanagement, gilt es für die bearbeitete Thematik zu sensibilisieren. Das Arbeiten in Flexwork-Strukturen kann viele Vorteile haben, doch die Nachteile und Gefahren dürfen von verantwortungsbewussten Unternehmen nicht ignoriert werden. In Zeiten, in denen *Corporate Social Responsibility* diskutiert wird und die Arbeitnehmer als entscheidender Wettbewerbsfaktor, als Ressource Mensch angesehen werden, ist es besonders wichtig, Chancen und Risiken von *Flexwork* ganzheitlich zu erfassen um diese gezielt steuern zu können. Darüber hinaus gilt es, Arbeitnehmer in flexiblen Arbeitsstrukturen zu begleiten, ihnen Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen und regelmäßig zu überprüfen, inwiefern das Arbeiten in Flexwork-Strukturen physische oder psychische Auswirkungen hat. Dadurch, dass *Flexworker* häufig ihren Arbeitsplatz außerhalb der Organisation haben und nicht täglich in das Organisationsgeschehen eingebunden sind, reduziert sich ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen nicht. Die Unternehmen tragen für die Teleworker/Heimarbeiter dieselbe Verantwortung wie für direkt im Unternehmen arbeitende Mitarbeiter. Die geforderte Verantwortung im Umgang mit den durch eine flexibilisierte Arbeitswelt entstehenden Herausforderungen betrifft nicht nur die Unternehmen. Diese sehen sich selbst Zwängen ausgesetzt, um ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausbauen zu können. Durch einen zunehmenden Konkurrenzkampf ist es in erster Linie ihre Intention, mögliche Nachteile gegenüber ihren Wettbewerbern zu beseitigen. Das Wohl der Mitarbeiter kommt bei vielen Organisationen erst an zweiter Stelle. Der Staat ist hier gefordert, die Ausdehnung der flexiblen Arbeitsbeschäftigung durch Gesetze

einzu­schränken. Entsprechende Gesetze müssen Arbeitnehmer vor Selbstausbeutung und einer indirekten Ausbeutung durch die Arbeitgeber schützen. Die Gesellschaft darf nicht die Kosten tragen, welche möglicherweise aus flexiblen Beschäftigungsmodellen resultieren. Der Staat sollte es nicht zulassen, dass Unternehmen auf Kosten der physischen und psychischen Gesundheit ihrer Arbeitnehmer einen Konkurrenzkampf austragen. Die als mitarbeiterfreundlich angepriesenen Beschäftigungsmodelle sollten auf ihre Kompatibilität mit einer langfristigen gesundheitserhaltenden Beschäftigungsweise hin überprüft werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass dieses Projekt einen Anfang darstellt und die Thematik ihre Bedeutung nicht verliert, sondern zum Wohl der arbeitenden Bevölkerung weiterverfolgt werden sollte. Es gilt, in verschiedene Richtungen zu forschen und Unternehmen sowie Arbeitnehmer zu sensibilisieren und ihnen ein Bewusstsein nicht nur für die Vorteile sondern auch für die Gefahren der zunehmenden Flexibilität im Arbeitsleben zu vermitteln.

Literaturverzeichnis

Allen, N. J./Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage.

Bamberg, E./Busch, C./Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement - Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Huber.

Bartholdt, L./Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext- Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Basel: Beltz.

Becker, M. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Beermann, B./Brenscheidt, F./Siefer, A. (2006). *Arbeitsbedingungen in Deutschland – Belastungen, Anforderungen und Gesundheit*. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/672584/publicationFile/48431/GIZ2005-Arbeitsbedingungen.pdf> [12-08-2011].

Beller, S. (2008). *Empirisch forschen lernen– Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Tipps* (2.Auflage). Bern: Huber.

BKK Bundesverband (2010). *BKK Gesundheitsreport 2010 – Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft*. Essen.

Borkenau, P./Ostendorf, F. (2008). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae*. 2., neu normierte und vollständig überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.

Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom* (4.Auflage). Berlin: Springer.

Büssing, A./Drodofsky, A./Hegendörfer, K. (2002). *Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens –Ein Leitfaden zur Analyse, Bewertung und Gestaltung*. Göttingen: Hogrefe.

Deutsches Institut für Normung e.V. (1991). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeines und Begriffe (DIN EN ISO 10075-1)*. Berlin: Beuth.

Flasnoecker, M./Heufelder, A./Linneweh, K. (2010). *Balance statt Burnout* (2. Auflage). München: Zuckerschwerdt.

Frey, M. (2009). *Autonomie und Aneignung in der Arbeit*. München: Rainer Hampp.

Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hrsg.) (2011). *Burnout in der IT-Branche*. Kröning: Asanger.

Gmür, M./Thommen J.-P. (2007). *Human Resource Management* (2. Auflage). Zürich: Versus.

Hillert, A./Marwitz, M. (2006). *Die Burnout Epidemie oder Brennt die Leistungsgesellschaft aus?*. München: Beck.

Hupke, M./Paridon, H. (2009). Psychosocial Impact of Mobile Telework. *Europe's Journal of Psychology* , 1/2009.

Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden – in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer.

Jaggi, F. (2008). *Burnout - praxisnah*. Stuttgart: Thieme.

Kesselring, S./Vogl, G. (2009). *Betriebliche Mobilitätsregime*. Berlin: edition sigma.

Kleemann, F. (2005). Zur Re-Integration von Arbeit und Leben in Teleheimarbeit (S.59-85). In G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. München: Rainer Hampp.

Kleinschmidt, C./Unger, H.-P. (2007). *Bevor der Job krank macht* (3. Auflage). München: Kösel.

Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaptation*. London: Oxford University Press.

Linneweh, K./Heufelder, A./Flasnoecker, M. (2010). *Balance statt Burnout. Der erfolgreiche Umgang mit Stress und Belastungssituationen*. (2. überarbeitete Auflage). München: Zuckerschwerdt.

Litzcke, S. M./Schuh, H. (2010). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*. (5. Auflage). Berlin: Springer.

Lückert, H.-R./Lückert, I. (2010). *Management und Persönlichkeitstraining - Der Faktor der Verwundbarkeit*. Verfügbar unter (<http://www.lueckert-seminare.de/aktivierungstherapie/grundlagen>) [29-05-2012].

Mayer, H.O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4. überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Oldenbourg.

Mohr, G./Udris, I. (1997). *Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt* (S.553-573). In R. Schwarzer, *Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Moosbrugger, J. (2008). *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mummendey, H.D./Grau, I. (2008). *Die Fragebogenmethode* (5. überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, O. (1990). *Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen*. *PERSONALFÜHRUNG*, 23 Jg., Nr. 1 (01/1990), 3-10

Pongratz, H. J. (2003). *Die Heterogenität von Erwerbsorientierung in der Perspektive der Arbeitskraftunternehmer-These* (S.125-146). In G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. München: Rainer Hampp.

Rohmert, W./Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Rommel, M. (2010). *Psychosoziale Auswirkungen von Flexwork*. Hannover.

Rösing, I. (2008). *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung (2. Auflage)*. Heidelberg: Asanger.

Schmiedel, V. (2010). *Burnout – Wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen*. Stuttgart: TRIAS.

Schröder, J.-P. (2008). *Wege aus dem Burnout – Möglichkeiten der nachhaltigen Veränderung (2. Auflage)*. Berlin: Cornelsen.

Seifert, H. (2005). *Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel*. Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_127.pdf [25-06-2011).

Spieß, E./Stadler, P. (2003). *Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Spieß, E./von Rosenstiel, L. (2010): *Organisationspsychologie*. München: Oldenbourg.

Voß, G. (2005). *Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. München: Rainer Hampp.

Anhang

Inhaltsverzeichnis

I	Interviewleitfaden-Matrix.....	1
II	Interviewleitfäden.....	2
III	Ursprüngliche Leitgrafik.....	9
IV	Fragebogen.....	10

I Interviewleitfaden-Matrix

#	Bereich	Privat	Stichpunkte für Frage	Fragehintergrund
1	Arbeit		zufriedenstellende Arbeitsbedingungen	"Welche Arbeitsbedingungen stellen sie besonders zufrieden?" (Atmosphäre, Arbeitszeitgestaltung)
2	Arbeit		Stressauslöser bei der Arbeit	Wie äußert sich Stress, bei welchen Arbeitssituationen tritt Stress auf
3	Arbeit		Zeitdruck, Überforderung durch Aufgabenfülle/-art	fühlt man sich durch die Arbeitsart oder -fülle unter Druck gesetzt, wie stark steht man unter Zeitdruck, steht man als einziger unter Druck (scheint den Kollegen die Arbeit leichter zu fallen), wird man den gestellten Anforderungen trotzdem gerecht
4	Arbeit		Verhältnis/Einstellung zur Arbeit	Ist das Verhältnis zur Arbeit gesund eingeschätzt (
5	Arbeit		Arbeitszufriedenheit, Erfüllung durch die Arbeit	Gehen Sie gerne zur Arbeit, sehen Sie einen Sinn in Ihrer Tätigkeit, bringt Sie die Arbeit persönlich weiter. Sind Sie mit Ihrer Arbeitsleistung zufrieden?
6	Arbeit		Verhältnis zu Kollegen	was bedeuten Kollegen für Sie, Treffen Sie sich auch Privat mit Ihren Kollegen, Umgangsformen (duzen..)
7	Arbeit	Privat	Einschätzung der Arbeitsleistung, Ehrgeiz?	Motivationseinschätzung, sind Sie ehrgeizig, Erfolgs-/ Karrierewünsche
8	Arbeit		(Arbeits-) Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein	Einschätzung der eigenen Zuverlässigkeit im Kontext zur Arbeit; aufschieben oder sofort erledigen?
9	Arbeit		durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche	
10	Arbeit	Privat	wichtige Arbeit selbst erledigen, Ungeduld	Bearbeiten Sie wichtige Dinge am liebsten selbst, auch wenn es sehr umfangreich ist? Erledigen Sie wichtige Dinge lieber selbst, bevor Sie lange erklären?
11	Arbeit		regelmäßige Arbeitspausen	legen sie regelmäßige Pausen/Unterbrechungen ein? Damit sind nicht Raucherpausen bzw. Toilettengänge gemeint ;) Wie lang sind die Pausen?
12	Arbeit		Verantwortungsmaß der Tätigkeit	Tragen Sie ein hohes Maß an Verantwortung im Unternehmen?
13	Arbeit - WLB		Arbeitsanteil Firma vs. zu Hause	Vorhandensein Home-Office, regelmäßiges Arbeiten von zu Hause, Aufteilung der Arbeitszeit auf Firma und zu Hause
14	Arbeit - WLB		permanente Erreichbarkeit	Sie sind privat für die Firma erreichbar, auch am Wochenende, nach Feierabend, Urlaub. Werden Sie daraufhin tätig? Intensität der außerarbeitszeitlichen Kontaktaufnahmen.
15	Arbeit - WLB		Wochenendarbeit	Müssen Sie am Wochenende arbeiten um die Arbeit zu bewältigen, wie oft kommt das vor, gibt es komplett arbeitsfreie Tage bei Ihnen?
16				
17	Leben		Zeit für Familie/Freunde (Selbsteinschätzung)	Haben Sie genug Zeit für die Pflege von sozialen Kontakten? Familie, Freunde, Partner...
18	Leben		Ernährung regelmäßig und gesund	verzichten sie in der Eile auf Mahlzeiten, greifen Sie zu Fastfood?
19	Leben		Stellenwert von Hobbys	Treiben Sie regelmäßig Sport (Mannschaft oder Alleine -> soziale Kontakte..), sonstige Hobbys..
20	Leben		durchschnittliche Schlafzeit pro Nacht	Schlafzeit, fühlt man sich ausgeschlafen, Schlaflosigkeit aufgrund von Arbeitsstress?
21	Leben - WLB		Abgrenzung v. Arbeit und Privatleben, "Feierabend"	Können Sie nach der Arbeit abschalten, nehmen sie die Arbeit in den Schlaf mit? Kreisen Ihre Gedanken zu Hause nur um die Arbeit?
22				
23	WLB		Arbeit siegt über Privatleben	Beschwerde von Familie/Freunden über zuviel Arbeit, Vernachlässigung des Privatlebens, lassen Sie wegen geschäftlichen Terminen oft private Verabredungen platzen?
24	WLB		Erholung von der Arbeit	Welche Aktivitäten bieten einen Ausgleich zur Arbeit?
25		Privat	Freude über kleine Dinge	können Sie sich noch über kleine Fortschritte oder Erfolge freuen?
26		Privat	Erschöpft, Antriebslos	Fühlen Sie sich oft erschöpft oder Antriebslos? Wie äußert sich das?
27		Privat	Zufriedenstellende Lebensbedingung	Sind Sie allgemein mit Ihrer derzeitigen Lebenssituation zufrieden, oder wünschen Sie Änderungen, welche?
28		Privat	Einstellung ggü. Problemen..	Wie stehen Sie schwierigen Situationen gegenüber, sind Sie oft ängstlich oder trauen sich etwas nicht zu?

II Interviewleitfäden

Flexworker

Teil A: Tätigkeitsbeschreibung und Allgemeines

- 1) Arbeitszeit pro Woche
- 2) Wochenendarbeit
- 3) Wie viele komplett arbeitsfreie Tage im Schnitt pro Woche?
- 4) Gehen Sie gerne zur Arbeit?
- 5) Wie sicher schätzen Sie ihren Arbeitsplatz ein (Skala von 1-10)?
- 6) Sind Sie allgemein mit Ihrer Lebenssituation zufrieden?
- 7) Was würden Sie gerne ändern?
- 8) Beschreiben Sie kurz einen normalen Arbeitstag.

Teil B: *Flexwork*

- 1) Arbeiten Sie regelmäßig von zuhause?
- 2) Wie ist das Verhältnis der Arbeitszeit zu Hause zur Büroarbeitszeit?
- 3) Inwieweit sind Sie für Ihre Arbeit außerhalb Ihres Arbeitsplatzes unterwegs?
- 4) Können Sie nach der Arbeit abschalten oder denken Sie auch in Ihrer Freizeit häufig über berufliche Themen nach?
- 5) Können Sie einen klaren Strich ziehen zwischen Arbeit- und Privatleben?
- 6) Sagen Sie wegen geschäftlichen Terminen private Termine gelegentlich ab?
- 7) Inwieweit können Sie Ihre Arbeitszeit flexibel einteilen?
- 8) Sehen Sie einen Sinn in Ihrer Tätigkeit?
- 9) Identifizieren Sie sich mit Ihrer Arbeit?
- 10) Inwieweit tragen Sie Verantwortung im Unternehmen?
- 11) Fühlen Sie sich gelegentlich überfordert?
- 12) Sie sind privat für die Firma erreichbar, auch am Wochenende, nach Feierabend, Urlaub?
- 13) Intensität der außerarbeitszeitlichen Kontaktaufnahmen?
- 14) Wie ist Ihr Verhältnis zu Ihren Kollegen?
- 15) Haben Sie genug Zeit für die Pflege von sozialen Kontakten? Familie, Freunde, Partner?

Teil C: Stresserleben

- 1) Inwieweit werden Sie den Anforderungen, die an Sie gestellt werden gerecht?
- 2) Inwieweit werden Sie den Anforderungen, die Sie an sich selber stellen gerecht?
- 3) Fühlen Sie sich gelegentlich überfordert?
- 4) Wie gesund schätzen Sie sich ein? (Skala von 1-10)
- 5) Treiben Sie regelmäßig Sport?
- 6) Was ist ihr Ausgleich zur Arbeit?
- 7) Welchen Hobbies gehen Sie nach?
- 8) Wie ehrgeizig schätzen Sie sich ein? (Skala von 1-10)
- 9) Erledigen Sie Ihre Arbeit lieber sofort oder schieben Sie Ihre Arbeit eher vor sich her?

Teil D: Stressbelastung

- 1) Wie gestresst schätzen Sie sich ein? (Skala von 1-10)
- 2) Wie äußert sich Stress bei Ihnen?
- 3) Bei welchen Arbeitssituationen tritt Stress auf?
- 4) Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit negative Auswirkungen auf Ihre Gesundheit hat?
- 5) Würden Sie sagen, dass die flexible Arbeit Sie unter Druck setzt/stresst?

Burnout-Coach

1) Patienten, Beruf und Verantwortungsmaß

Was sind Ihre Burnout-Patienten von Beruf? Verantwortungsmaß der Tätigkeit

2) Arbeitsort der Patienten, Flexwork?

Arbeiten Ihre Patienten nur bei dem Arbeitgeber in der Firma, oder auch zu Hause? Beruflich oft an unterschiedlichen Orten, Thema Flexwork...

3) Arbeitszeit pro Woche? Wochenendarbeit?

4) Verhältnis zur Arbeit?

Arbeit nur Mittel zum Zweck oder Lebensinhalt?

5) Zufriedenstellende Arbeitsbedingungen

Welche Arbeitsbedingungen empfinden Ihre Patienten als zufrieden stellend?

6) Einschätzung des Ehrgeizes der Patienten

7) Stress, Stressäußerung

Wann tritt Stress auf, wie äußert sich dieser?

8) Zeitdruck & Gründe dafür

Inwiefern sind Ihre Patienten Zeitdruck ausgesetzt? Gründe? (Überforderung qualitativ vs. quantitativ)

9) Permanente Erreichbarkeit

10) Zeitmanagement

Familie, Freunde etc. – kommen diese zu kurz?

11) "Feierabend" vorhanden?

Gibt es einen „Feierabend“ – also abschalten von der Arbeit?

12) Ausgleich

Was wird zum Ausgleich zur Arbeit gemacht?

Burnout-Betroffener A & B

Teil A: Allgemeine Fragen zum Thema Burn-out

- 1) Wie haben Sie Ihre Erkrankung bemerkt? Wie lange lag das Burn-out-Syndrom zu diesem Zeitpunkt bereits vor?
- 2) Wie äußerte sich das Burn-out bei Ihnen?
- 3) Wie haben Sie die Erkrankung behandeln lassen?
- 4) Welche Erfahrungen haben Sie durch diese Erkrankung gemacht? Wie haben Familie, Freunde, Bekannte und Kollegen reagiert?

Teil B: Arbeitssituation

- 1) Bitte erzählen Sie mir ein bisschen über Ihren derzeitigen Job.
- 2) Welche Arbeitsbedingungen stellen Sie besonders zufrieden?
- 3) Welche Arbeitsprozesse empfinden Sie als besonders stressig?
- 4) Stellt die Arbeitsart oder die Aufgabenfülle Sie unter Druck? Wie empfinden Ihre Kollegen?
- 5) Gehen Sie gerne zur Arbeit? Empfinden Sie ihre berufliche Tätigkeit als zufriedenstellend?
- 6) Würden Sie sich als ehrgeizig und erfolgsorientiert beschreiben? Motivation?
- 7) Erledigen Sie wichtige Aufgaben am liebsten sofort?
- 8) Hat sich Ihre persönliche Arbeitseinstellung nach der Burn-out-Erkrankung verändert?
- 9) Wissen Sie von weiteren Burn-out-Fällen in Ihrem Unternehmen?
- 10) Wenn Frage 9. Ja, dann: Unternimmt die Organisation Präventionsmaßnahmen?
- 11) Arbeiten Sie regelmäßig von zu Hause aus? (Home Office) Wie sind die Arbeitszeiten zwischen Firma und Home Office verteilt?
- 12) Sind Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeiten für die Firma (Wochenenden, Feierabend, Urlaub...) erreichbar? Kommt die Kontaktaufnahme in der Freizeit häufig vor?
- 13) Arbeiten Sie häufig am Wochenende? Gibt es komplett arbeitsfreie Tage bei Ihnen?
- 14) Denken Sie, dass die Arbeitsbedingungen (flexibles Arbeiten) schuld an Ihrer Burn-out-Erkrankung sind?

Teil C: Work-Life-Balance (inkl. Schutzfaktoren)

- 1) Haben Sie genügend Zeit für Familie, Freunde...?
- 2) Achten Sie auf eine gesunde Ernährung?
- 3) Haben Sie ein Hobby? Treiben Sie regelmäßig Sport?
- 4) Wie viele Stunden schlafen Sie täglich über den Wochendurchschnitt gesehen? Fühlen Sie sich morgens ausgeschlafen?
- 5) Können Sie in Ihrer Freizeit gut abschalten oder kreisen Ihre Gedanken oft um die Arbeit?
- 6) Beschweren sich Freunde, Familie, Bekannte darüber, dass Sie zu viel arbeiten?
- 7) Welche Aktivitäten bieten Ihnen einen Ausgleich zum stressigen Arbeitsalltag?
- 8) Sind Sie mit Ihrer momentanen Situation zufrieden? Wenn nicht, gibt es Änderungsbedarf?

Dozent

1) Professor Tätigkeitsbeschreibung

Aufgaben & Tätigkeit, Tätigkeit neben der Dozentenstelle; Freiheitsgrad in der Gestaltung

2) Arbeitszeit pro Woche

3) Pflichtbewusstsein bei der Arbeit

Zuverlässigkeit; Aufgaben lieber sofort erledigen oder aufschieben? Erlaubt es die Aufgabenfülle Arbeit aufzuschieben?

4) Zeitdruck/Überforderung

Durch Arbeitsart oder-fülle überfordert; Zeitdruck; Steht man als einziger unter Druck? Kann man den Anforderungen trotzdem gerecht werden?

5) Delegation

Aufgaben selbst erledigen, bevor man anderen lange etwas erklärt? Auch wenn die Aufgabe umfangreich ist?

6) Arbeitszufriedenheit

Gerne zur Arbeit gehen? Sinn in Tätigkeit sehen? Zufriedenheit mit Arbeitsleistung; Arbeit bringt einen persönlich weiter.

7) Gesundes Verhältnis zur Arbeit

8) Arbeitsanteil Firma/zu Hause

Home-Office? Regelmäßiges Arbeiten von zu Hause?

9) Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Nach der Arbeit abschalten können oder Gedanken auch zu Hause/im Schlaf um die Arbeit kreisen lassen?

10) Zeit für soziale Kontakte

Genügend Zeit für Freunde/Familie/Bekannte

11) Beschwerde von der Familie

auch: Absagen priv. Termine für die Arbeit, Vernachlässigung des Privatlebens

12) Hobbies

regelmäßig Sport treiben? (Mannschaft vs. Individual) sonstige Hobbies? Bieten Ausgleich zur Arbeit?

13) Ernährung

Verzicht auf Mahlzeiten; in Eile ->Fastfood; Versuchen gesund zu ernähren, selbst kochen

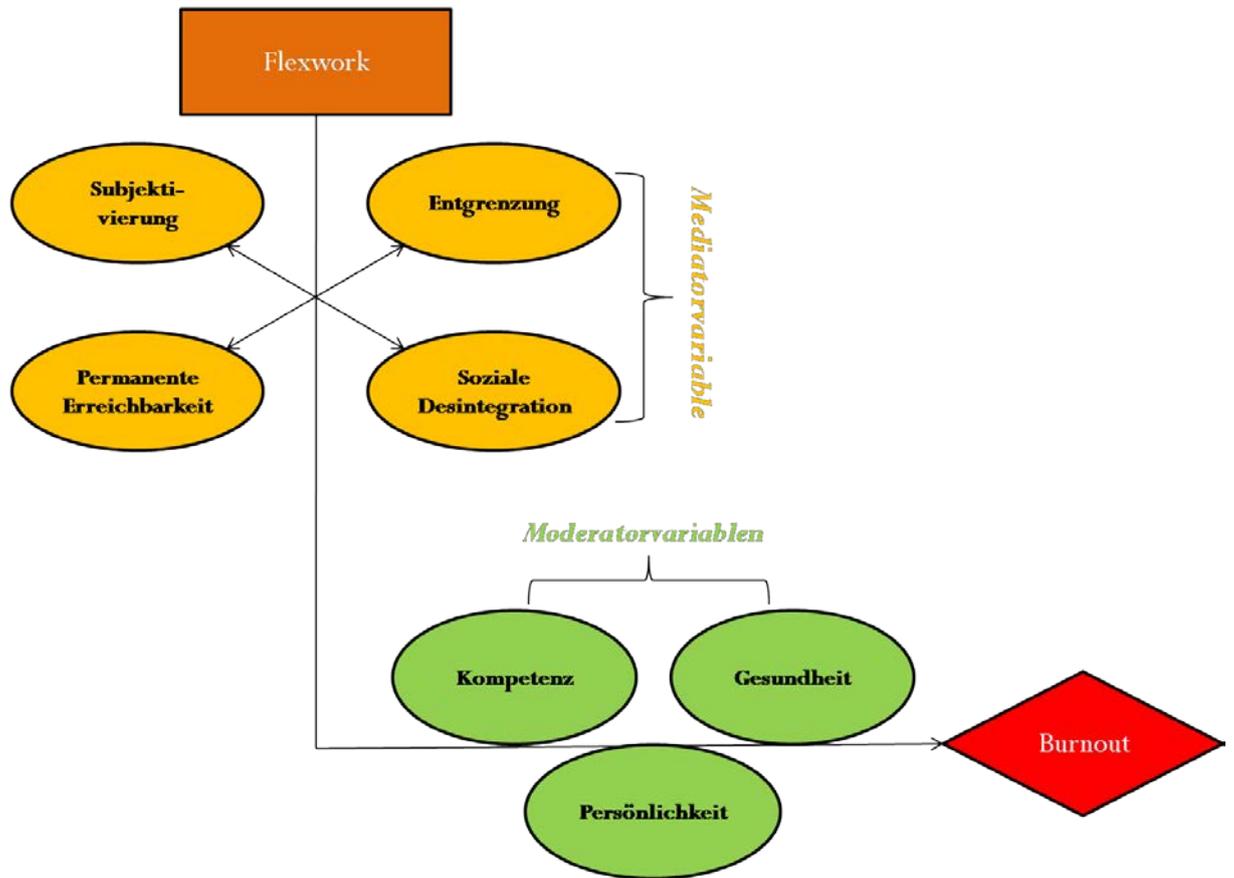
14) Schlafzeit pro Nacht

ausgeschlafen fühlen? Schlaflosigkeit aufgrund von Arbeitsstress

Student

- 1) Welche Bedingungen im Studium stellen dich besonders zufrieden? (freie Zeitgestaltung, Atmosphäre, Struktur Studium...)
- 2) In welchen Situationen fühlst du dich besonders gestresst? Nur in der Klausurenphase oder auch darüber hinaus?
- 3) Fühlst du dich manchmal unter Zeitdruck? Im Vergleich zu deinen Kommilitonen, fühlst du dich mehr oder weniger gestresst? Scheint das Studium anderen leichter zu fallen?
- 4) Studierst du gerne an der FH? Siehst du einen Sinn in deinem Studiengang und den einzelnen Vorlesungen? Bringt dich das Studium persönlich weiter und bist du mit deinen Leistungen zufrieden?
- 5) Wie sehen deine Karrierewünsche für die Zukunft aus? Bist du ehrgeizig?
- 6) Schiebst du Aufgaben manchmal auf oder erledigst du lieber alles sofort?
- 7) Machst du auch am Wochenende viel für die Uni? Gibt es komplett arbeitsfreie Tage bei dir?
- 8) Hast du genug Zeit für deine Freunde, Familie, Freund/in...
- 9) Würdest du deine Ernährung als gesund einschätzen? Isst du häufig Fast-food oder kochst du auch gerne selbst?
- 10) Machst du regelmäßig Sport? Hast du ein Hobby?
- 11) Viele Stunden schläfst du durchschnittlich über den Wochenverlauf gesehen? Bist du morgens ausgeschlafen?
- 12) Kannst du gut abschalten vom Studium? Kreisen deine Gedanken oft um das Studium? (Außerhalb der Klausurenphase?)
- 13) Hat sich deine Familie, deine Freunde, dein Freund schon mal beschwert, weil du zu wenig Zeit hast oder in ihren Augen zu fleißig bist?
- 14) Wie findest du einen Ausgleich?
- 15) Fühlst du dich manchmal müde, kaputt, antriebslos und wie zerschlagen?
- 16) Bist du mit deiner allgemeinen Lebenssituation zufrieden oder würdest du gerne etwas ändern?
- 17) Würdest du dich eher als mutig oder ängstlich beschreiben? Gehst du Schwierigkeiten lieber aus dem Weg?

III Ursprüngliche Leitgrafik



IV Fragebogen

Teil 1: NEO-FFI

Teil 2: Burnout-Selbstgefährdung

Teil 3: Flexwork

Teil 4: Ressourcen

Fragebogen Teil 1

Kann aus urheberrechtlichen Gründen in dieser Arbeit nicht veröffentlicht werden.
Zugang zu dem NEO-FFI über die Homepage der *Testzentrale*¹ möglich.

¹ <http://www.testzentrale.de/>

Fragebogen Teil 2

Kann aus urheberrechtlichen Gründen in dieser Arbeit nicht veröffentlicht werden. Zugang zu dem Burnout-Selbstgefährdungstest über das Buch von Linneweh et. al.² möglich.

² Linneweh, K./Heufelder, A./Flasnoecker, M. (2010). *Balance statt Burnout. Der erfolgreiche Umgang mit Stress und Belastungssituationen. (2. überarbeitete Auflage)*. München: Zuckerschwerdt.

Fragebogen Teil 3

Starke Ablehnung
Ablehnung
Neutral
Zustimmung
Starke Zustimmung

1. Meine Arbeit macht mir Spaß.
2. Ich trage bei der Arbeit ein hohes Maß an Verantwortung.
3. Ich kann mir meine Arbeitszeit frei einteilen.
4. Ich rufe meine dienstlichen E-Mails auch außerhalb der Arbeitszeit ab.
5. Ich kann meine Arbeit klar vom Privatleben trennen.
6. Ich kann mich mit meiner Arbeit identifizieren.
7. Meine Arbeit stellt hohe Anforderungen an mich.
8. Ich bin in der Wahl meines Arbeitsortes unabhängig.
9. Im Urlaub bin ich für berufliche Belange **nicht** erreichbar.
10. Wegen geschäftlicher Verpflichtungen sage ich private Termine ab.
11. Ich stelle mich in meinem Beruf gerne neuen Herausforderungen.
12. Meine beruflichen Weiterentwicklungschancen halte ich für gering.
13. Ich erhalte genaue Anweisungen, wie ich meine Arbeit zu erledigen habe.
14. Ich bin für dienstliche Angelegenheiten immer erreichbar.
15. Während ich etwas für die Arbeit tue bin ich für private Kontakte **nicht** zu sprechen.

Fragebogen Teil 4

Starke Ablehnung
Ablehnung
Neutral
Zustimmung
Starke Zustimmung

1. Mein Beruf hat gegenüber meinen privaten sozialen Kontakten Priorität.
2. Ich neige dazu, dem Beruf den Vorrang vor sozialen Kontakten zu geben.
3. Mir fehlt die Wertschätzung meines Vorgesetzten.
4. Die Kenntniss meiner eigenen Stärken und Schwächen hilft mir dabei, mit Belastungen umzugehen.
5. An mich gestellte Aufgaben selbstständig zu strukturieren fällt mir schwer.
6. Auch in schwierigen zwischenmenschlichen Begegnungen kann ich gut mit meinen Emotionen umgehen.
7. Mein positives Selbstbild schützt mich vor durch Stress ausgelösten Belastungen.

Wenige Male im Jahr
Einmal im Monat
Einmal in der Woche
Mehrmals in der Woche
Täglich

8. Ich nehme mir Zeit für Familie/Freunde/Partnerschaft.
9. Ich betreibe ein Hobby.
10. Ich mache Sport.
11. Ich esse frisches Obst und Gemüse.