

Ausgebrannte Wissenschaftler

Ist die Arbeit in der Universität auszehrend?

| DIETRICH VON DER OELS NITZ | Seit 2003 sind Erkrankungen der Psyche die Hauptursache für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (derzeit rund 40 Prozent). Die eigenen Ressourcen reichen nicht mehr aus, um den spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes auf Dauer gerecht werden zu können. Frustration, Demotivation und immer häufiger chronische Erschöpfungssyndrome sind die Folge – auch an Universitäten. Ursache sind systemische Widersprüche des Hochschulbetriebs; endogene, aber auch übertriebene Eigenerwartungen und ein falsches Leistungsethos.

Viele Organisationen formulieren heute Ansprüche und Erwartungen, die auf Seiten ihrer Mitglieder zu großen Belastungen führen. In Unternehmen führen Arbeitsverdichtung, das Streben nach maximaler Rendite und schier unbegrenzte zeitliche und geographische Flexibilität auf der Beschäftigtenseite zu wachsenden psychischen und sozialen Kosten. In Verwaltungen bedingen Arbeitsmonotonie und regulative Fremdbestimmung, gepaart mit kaum vorhandenen Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten eine gewisse Sinnleere bzw. emotionale Überlastung. Langfristig brennen Körper und Seele aus, soziale Netze zerreißen. Das gesamte Ursachenpaket summiert sich für das Jahr 2014 in Deutschland auf sagenhafte 60 Millionen Fehltag durch Burnout.

Ein immer größerer Stressor ist in Unternehmen wie Behörden auch die Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatz-

zes bzw. eine allgemeine Zukunftsangst. Dies betrifft im akademischen Bereich insbesondere die Nachwuchswissenschaftler. Die erratischen Bildungsreformen des letzten Jahrzehnts sowie stetig gewachsene Erwartungen an die Drittmittelinwerbung (vgl. dazu *Forschung & Lehre* 2/15, S. 108 f.), an internationale Konferenzauftitte oder Publikationen hinterlassen hier, im Verbund mit den typischerweise prekären Beschäftigungsverhältnissen, deutliche Spuren. Zwar gibt es politische Tendenzen, wieder vermehrt Dauerstellen für Mitarbeiter und Dozenten einzurichten (zum *WissZeitVG* vgl. *F&L* 1/15, S. 30 ff.) – aber die Sorge um eine spätere Festanstellung, idealerweise an einem eigenen Lehrstuhl, bleibt bestehen und hängt für die meisten wie ein Damoklesschwert nicht nur über der Berufs-, sondern der gesamten Lebensplanung. Eine politisch flankierte Karriereförderung des Nachwuchses sucht man immer noch vergeblich.

Das Job-Demand-Control-Modell

Die moderne Dienstleistungsgesellschaft schafft offenbar immer häufiger Arbeitsbedingungen, die unsere psy-

chischen Funktionen überfordern und Daueranspannung auslösen. Immer mehr Menschen haben – auch an der Universität – Kontakt mit schwierigen Kunden (oder deren Eltern) bzw. arbeiten in Teams mit ambivalenten Charakteren und hohem Gruppendruck. Die universitären Strukturen bergen oft unklare Verantwortlichkeiten.

Auffallend ist, dass psychische Erkrankungen dann gehäuft auftreten, wenn am Arbeitsplatz eine *Kombination von niedriger Situationskontrolle und gleichzeitig hoher Arbeitsbelastung bzw. Arbeitsbedeutung* auftritt. Eine Krankenschwester, die bei jedem Klingeln eines Patienten aufspringen und möglicherweise an der Grenze zwischen Leben und Tod arbeiten muss, leidet unter dieser speziellen Belastungskonstellation. Dito ein Lehrer, dessen Autonomie mehr und mehr durch Lehrpläne, Didaktik-Vorgaben und politische Inklusionsanforderungen beschnitten wird. Analog sind Hochschuldozenten längst keine reinen Forscher mehr, sondern in der Regel auch Repetitoren, Erzieher, Animatoren und Motivationskünstler. Hinzu kommen: wachsende Bürokratie (Lehrbericht, Forschungsbericht, Genderbericht) und Überregulierung – Klausuren oder Masterarbeiten müssen in einer festen Zeitspanne korrigiert werden; und nach dem Willen einiger Kultusminister sind demnächst Obergrenzen der Durchfallquote einzuhalten. Eine derartige Arbeitssituation kann durchaus „stressen“!

Einen wichtigen Baustein der Burnout-Forschung bietet in diesem Sinne das sog. *Anforderungs-Kontroll-Modell*, welches in den 1980er Jahren von dem Medizinsoziologen Robert Karasek zusammen mit dem schwedischen Mediziner Thores Theorell entwickelt wurde. Es beschreibt die oben erwähnte Arbeitskonstellation als besonders auszehrend. Dabei werden die „demands“ durch Faktoren wie Leistungsdruck, ständige Unterbrechungen, anstrengende Parallelarbeiten, enge Vorgaben, physikalische Faktoren (Lautstärke, Hitze) oder auch die Möglichkeit repräsentiert, dass kleine Fehler weitreichende Folgen haben können. Situationen von hoher Arbeitsbelastung und gleichzeitig niedrigem Einfluss auf den operativen Arbeitsprozess trifft man insofern längst nicht mehr nur in automatisierten oder hierarchiedominierten Unternehmen, sondern zunehmend auch im öffentlichen Dienst an (Altenpflege, Polizei, klassische Verwaltung). Die Wahr-

AUTOR

Professor **Dietrich von der Oelsnitz** ist Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der Technischen Universität Braunschweig.





Foto: mauritius-images

scheinlichkeit einer psychischen Erkrankung steigt in diesem beruflichen Setting signifikant an (zu den typischen Phasen des Krankheitsverlaufs – Idealismus, Ernüchterung, Frustration und Apathie – vgl. Unger/Kleinschmidt 2011, S. 96 ff.).

Hinzu kommt ein Phänomen, das auch normale Beschäftigte in Unternehmen zunehmend bedrängt: die nahezu lückenlos geschlossene Kette der Arbeitskontrollen. Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt („Industrie 4.0“) bleibt kaum noch eine Leistungsdelle unentdeckt, kaum noch eine Produktivitätsreserve unerschlossen. Die Datenbrille erfasst alles – wer kooperiert mit wem wie lange und wie erfolgreich? Und von den neuen Cloud-Mitarbeitern, die – Symptom für das zerfallende Konstrukt Unternehmung – nicht mehr festangestellt sind, sondern irgendwo in der Peripherie sitzen und dem Auftraggeber gewünschte „Produkte“ zuarbeiten, heißt es, dass der Computerbildschirm alle 15 Minuten ein Kontrollfoto von ihnen schießt.

So weit sind wir an den Hochschulen noch nicht. Aber auch in der Wissenschaft wird der Mensch immer mehr vermessen, beziffert, verglichen. So blüht das Rankingunwesen: Zeitschriften (und Zeitschriftenbeiträge) werden nach ihrem *impact* bewertet; Lehrstühle, Fakultäten, ganze Universitäten nach Drittmittelinwerbung, Zitationserfolgen, Gleichstellungsquote und Promotionsziffern gereiht. Und die vor kurzem noch gepriesene Deregulierung der Universitäten droht durch die aktuelle Regulierung wieder abgewickelt zu werden (vgl. auch F&L 9/14, S. 722 ff.).

Selbstopтимierung und fremdbestimmte Sinnsteuerung

Die Gründe für negative Entwicklungen liegen aber nicht immer in der restringierenden Außenwelt – zum Burnout gehört spiegelbildlich auch der *Workaholicismus*, verstanden als suchthafte Neigung, die Erwerbsarbeit und ihren Stellenwert für das eigene Leben zu überhöhen. Auch dieses Phänomen ist für die universitäre Welt natürlich keine Unbekannte. Nicht selten sind es hier die „Führungskräfte“ selbst, die sich wissentlich oder unwissentlich über Gebühr ausbeuten – was im Extrem bis zum Verlust der Kontrolle über das eigene Verhalten führen kann. Zwar liegt dem keine klassische Aufstiegsmotivation mit dem Erreichen immer höherer „Dienstgrade“ zugrunde, aber auch – oder gerade – Intrinsiker sind zumindest latent immer in der Gefahr, im urtypischen Perfektionsstreben kein Ende mehr zu finden: Der eigene Aufsatz ist immer noch weiter zu verbessern, das Gutachten für den Kollegen noch weiter zu fundieren und dem Studenten noch schnell die drängende Mail höflich zu beantworten. Der Extrinsiker bremst seinen Einsatz, wenn ihm die äußeren Belohnungen nicht mehr zusagen; der eigenmotivierte Doktorand oder Lehrstuhlinhaber überzieht

aus eigenem Antrieb sein Belastungskonto.

Der äußere Druck lässt sich immer schwieriger vom eigenen Druck unterscheiden. Mit derart angeeigneten Denkmustern gebieten wir aber nur *scheinbar* selbst über uns und unser Leben – in Wirklichkeit ist vielen Beschäftigten der Imperativ einer an den Betriebsbelangen ausgerichteten Lebensführung mittlerweile in Fleisch und Blut übergegangen.

Fazit

Orientiert an amerikanischen Business-Standards, findet die persönliche Selbstfindung und Selbstbestätigung bei vielen nicht mehr im Privatleben, sondern am Arbeitsplatz statt. Ein chronischer Erschöpfungszustand wird von diesem Angestelltentypus eher als Zeichen der eigenen Schaffensfreude und Unersetzlichkeit gedeutet. Auch der Wissenschaftsbetrieb macht hier keine Ausnahme. Ungeachtet des konkreten Einzelfalls, der durch spezielle Bedingungen gekennzeichnet ist, lässt sich auch an den Universitäten ein ungutes Zusammenwirken von systemischen und persönlichen Ursachen beobachten.

Lassen sich die typischen Biotop-Bedingungen vom einzelnen Lehrstuhlinhaber, vom Nachwuchswissenschaftler, vom technischen oder administrativen Personal im sog. Mittelbau nachhaltig verändern? Die verhaltenstherapeutische Schule – die hübsche Schwester der Psychoanalyse – hält hier einen vielzitierten Rat bereit: *Love it or leave it!* Dieses Ignorieren exogener Änderungspotenziale kann natürlich nicht überzeugen. Einerseits sind Hochschulen öffentliche Quasi-Unternehmen, die sich immer stärker einer ökonomistischen Steuerungslogik unterworfen sehen (und seit Max Weber wissen wir außerdem, dass Bürokratien eben stahlharte Gehäuse sind). Andererseits sind nur wenige Dinge im privaten wie im öffentlichen Leben wirklich alternativlos. Hochschulgesetze, Anreizsysteme und Finanzpläne kann man ändern. Sich selbst aber auch.

LITERATUR

Oelsnitz, D. von der/Schirmer, F./Wüstner, K. (Hrsg.) (2014): **Die auszehrende Organisation. Leistung und Gesundheit in einer anspruchsvollen Arbeitswelt**, Wiesbaden.

Unger, H.-P./Kleinschmidt, C. (2011): **Bevor der Job krank macht**, 6. Aufl., München