

## **Der subjektive Faktor oder: Die Rolle der Emotionen in der heutigen Arbeitswelt**

### Einleitung:

Die politischen Ereignisse der letzten Jahre haben uns gezeigt, wie wichtig Emotionen im öffentlichen Leben sind. Auch viele neue Positionen von Politikwissenschaft und Philosophie betonen und unterstreichen die Wichtigkeit der Emotionen, der vitalen Affekte für alle Entscheidungen und Handlungen der Menschen: Weder bei politischen Fragen noch bei sonstigen wichtigen Lebensentscheidungen verhält sich der Mensch so rational, so „vernünftig“ wie uns gerne weisgemacht wird: Niemand von uns entscheidet nur bewusst, ruhig und souverän über seine verschiedenen Handlungsoptionen – weder in privaten Beziehungen noch in der Politik und auch nicht im Arbeitsleben! Der berühmte „Homo oeconomicus“ – den gibt es nicht, nicht einmal bei den Managern und Börsenmaklern: Der Verhaltensökonom Richard Thaler erhielt 2017 den Nobelpreis für Ökonomie. Als seine wichtigste Erkenntnis bezeichnete er die Entdeckung, „dass auch Manager irrational handeln“.

Das wussten auch schon die großen Aufklärer: So schrieb Immanuel Kant fast resignierend:

*Die Triebe der menschlichen Natur sind die Bewegkräfte des Willens, der Verstand kommt nur dazu [...] Ist etwa eine Leidenschaft besonders stark, so hilft die Verstandestätigkeit dagegen nur wenig.*

Kant zitiert nach Nietzsche, S. 30

Die Neurowissenschaft sieht das heute ziemlich ähnlich: Unsere bewusste, rationale Gehirntätigkeit hat maximal so etwas wie ein „Vetorecht“ gegen unsere Gefühle. Und diese Emotionen prägen auch unsere Handlungen! (Nachdem die rationale Denktätigkeit am

ehesten im Frontallappen des Gehirns lokalisiert ist, heißt das dann im Neuroscience-Jargon: „Wir lassen bestenfalls den Frontallappen noch einmal drüberschauen...“)

Diese überragende Wichtigkeit der Emotionen nicht nur für unser Fühlen, sondern auch für unser Denken und Handeln macht auch nicht Halt vor der Arbeitswelt: Sie prägt auch unser aller subjektive Einschätzung darüber, wie wir uns am Arbeitsplatz verhalten/verhalten sollten oder müssten: Und diese Einschätzung, dieses emotional gefärbte Denken darüber, wie wir uns im Job richtig und erfolgversprechend verhalten sollten – das hat sich in den letzten Jahrzehnten einschneidend verändert!

Das habe ich auch bei mir selbst feststellen können: Bei meinem Eintritt ins Arbeitsleben vor fast vierzig Jahren war für uns damals junge „fortschrittliche“ Männer und Frauen klar, dass die Welt, die Gesellschaft besser werden würde, die Beziehungen gewaltfreier, die sozialen Ungleichheiten würden geringer werden... Ich spreche hier von den späten Siebzigerjahren und den Achtzigerjahren des vorigen Jahrtausends...

Und obwohl ich persönlich mein Leben lang meist in hochprivilegierten Positionen arbeiten durfte, habe ich an meinen PatientInnen und letztlich auch bei mir selbst die Veränderung zum Negativen nachspüren können:

Persönliches Beispiel:

1. „Musst flexibel sein...“ Vgl. 1998 Richard Sennett/Der flexible Mensch
2. „Sozial handelt der, der Arbeitsplätze schafft“ (Martina Salomon im Kurier 2011)

Meine aus persönlicher Betroffenheit begonnene Beschäftigung mit Emotionen, speziell mit dem Thema Angst und Arbeit hat bisher neben vielen Referaten, Artikeln und einem Buch auch zu zahlreichen Seminaren und Workshops mit „Betroffenen“ geführt. Dabei haben mir ganz verschiedene Personengruppen ihre Geschichten und ihre Ängste in der Arbeit berichtet. Diese meine Erfahrungen bilden eine Quelle dafür, was ich Ihnen heute berichten möchte. Als Ergänzung möchte ich Ihnen einige Begriffe bzw. Konzepte vorstellen, die mir beim Nachdenken über diese Problemfelder geholfen haben.

## D)

Zur heutigen Arbeitswelt nur einige Stichworte (die Sie alle schon hundertmal gehört haben):

- Beschleunigung/Verdichtung
- Leistungsgesellschaft, „solidarische Hochleistungsgesellschaft“ oder vielleicht primär Erfolgsgesellschaft? Bzw.: Wer definiert, was Leistung ist?
- Wir leben heute in einem Klima der angeblich so vermehrten Freiheit, mit Sicherheit aber erleben wir verminderte Sicherheit – auch am Arbeitsplatz.

Es ist schon bemerkenswert, wie es einem hegemonialen „unternehmerischen“ Denken gelungen ist, das Sicherheitsstreben der Menschen als Zeichen von Feigheit und Veränderungsunwilligkeit zu denunzieren, während „Freiheit“, insbesondere aber die Freiheit des Unternehmers geradezu sakralisiert wurde.

Was aber bedeutet „hegemonial“ bzw. „Hegemonie“?

Antonio Gramsci entwickelte als Erster diesen Begriff als Bezeichnung für die „weiche“ Seite der Macht: Ich kann Macht durch Zwang, Gewalt und Repression ausüben, ich kann aber auch herrschen durch Zustimmung, durch Konsens der Beherrschten: Diese Zustimmung kann man „herstellen“, man kann sie bewusst erzeugen („manufacturing consent“ von Chomsky).

Verwandte Begriffe wären „Diskurshoheit“ oder der neudeutsche Ausdruck „Agenda-Setting“: Der Mächtige definiert die Bedeutung der wichtigen Begriffe – wie z. B. Freiheit. Der Machthaber, der Hegemon bestimmt auch, was heute nicht so wichtig ist: Z. B. soziale Gleichheit, Solidarität etc. – das sind ja nur Prioritäten der „Loser“...

Wenn Hegemonie funktioniert, erkennen wir das daran, dass die vorgegebenen Definitionen und Glaubenssätze ganz tief in uns eingedrungen sind:

**Beispiele nachtragen!**

Es soll also nur mehr um Freiheit gehen, nicht mehr um Sicherheit, schon gar nicht um Solidarität. Eine verminderte Sicherheit, ja eine massive Verunsicherung bis hin zur Angst

aber finden wir bei sehr, sehr vielen Arbeitnehmern, auch bei jenen, die „objektiv“ um ihren Arbeitsplatz keine Angst haben müssen. Diese durchgehende Verunsicherung dürfen wir uns als durchaus gewollt vorstellen: Je verunsicherter ein Arbeitnehmer, desto weniger wird er auf Einhaltung seiner Rechte pochen! Und so wird er vielleicht auch öfters halb krank oder krank zur Arbeit gehen – der schöne Begriff dafür lautet „Präsentismus“: Die durchschnittlichen Krankenstandstage pro Jahr gehen zurück – ich bezweifle, dass die Menschen so viel gesünder geworden sind... (Vgl. *Standard*, 18.11.2017) Verblüffend aber ist, wie groß die Angst um den Arbeitsplatz auch bei jenen ist, die sich ja eigentlich keine Sorgen machen müssten (Stichwort: Pragmatisierung).

Dazu bemerkte der französische Soziologe Pierre Bourdieu prophetisch bereits 1997:  
*Die objektive Unsicherheit bewirkt eine allgemeine subjektive Unsicherheit, die heute sämtliche Arbeitnehmer in Mitleidenschaft zieht, einschließlich derjenigen, die gar nicht oder noch nicht direkt von ihr betroffen sind...*

Bourdieu, 2004, S. 100

Laut Bourdieu ist dies eine bewusste Taktik der Herrschenden, die „*diese zum Dauerzustand gewordene Unsicherheit benützt, um die Arbeitnehmer zur Unterwerfung, zur Hinnahme ihrer Ausbeutung zu zwingen.*“

Bourdieu, 2004, S. 100

Aber was an diesen als so massiv und überwältigend erlebten Belastungen ist jetzt „objektiv“ und was ist „nur subjektiv“ – nur „gefühl“? Anders formuliert: Warum fühle ich mich so überfordert und der Kollege neben mir kommt mit denselben Anforderungen sichtlich besser zurecht? Hier erleben wir auch die Individualisierung der Verantwortung, gleichzeitig auch eine deutliche Ent-Solidarisierung.

Stichwort Ent-Solidarisierung vs. Solidarität: Auch hier ist es den Propagandisten des neoliberalen Denkens gelungen, den Wunsch nach Solidarität am Arbeitsplatz „negativ umzuwerten“ als Ausdruck von Schwäche – ja von Angst. Und Angst sollen wir ja nicht empfinden... Und außerdem gilt: „Meiden Sie negative Menschen, die ziehen Sie nur hinunter“ und ängstliche, klagende KollegInnen wirken eben nicht strahlend positiv...

Solidarität bedeutet in einem solchen Denkschema ja nur, dass man den schwächeren Kollegen „mitschleppen“ müsse – das aber ist in einem Klima von „jeder ist sich selbst der Nächste“ heute nicht mehr zumutbar!

Dass auch die Reaktion der Gewerkschaften auf die Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten zwanzig Jahren zumindest grob suboptimal war, das steht auf einem anderen Blatt...

Zu all diesen Entwicklungen gibt es schon unzählige kluge Artikel und Bücher – auch sehr viele (oft weniger kluge) Ratgeber, eine Flut von einander teilweise widersprechenden Daten – und trotz dieser Informationsflut eine allgemeine anhaltende Ratlosigkeit. [Siehe Dornes 2016!] In der „Diagnose“ sind sich fast alle einig (bis weit in die Kreise von konservativen Unternehmen hinein): Unsere heutigen Arbeitsbedingungen verursachen einen immensen Leidensdruck, vielfach auch Krankheits-Symptome. Auch die vielgerühmten Hochleister, die jungen, bestens ausgebildeten „High achievers“ sind nicht ausgenommen: In meiner Praxis durfte ich bereits einige dieser Hochleister behandeln...

Umso verblüffender aber ist unser aller Unfähigkeit, im realen Leben die zentrale Funktion der Arbeit zu relativieren: Kaum jemand ist fähig, sich ein Leben ohne Lohn-Arbeit (noch ganz abgesehen von Geld) als ein gutes und gelingendes Leben vorstellen zu können. Wir brauchen sowohl die sozialen Kontakte als auch die Anerkennung in der Arbeit und durch die Arbeit sichtlich wie einen Bissen Brot. Und daher haben wir auch alle genügend Gründe, unsere Arbeitswelt zwar modifizieren zu wollen, nicht aber tiefgreifend ändern zu wollen. Dafür bräuchte es eine andere, neue, alternative „große Erzählung“, die man dem neoliberalen Hohelied der Leistung und Effizienz entgegensetzen könnte. Die aber sehen wir bestenfalls erst in Ansätzen.

## II) Affekte/Emotionen in der heutigen Arbeitswelt

Früher, noch vor einigen Jahrzehnten in der „Kontrollgesellschaft“, waren Emotionen etwas, das in der Arbeitswelt eigentlich nichts verloren hatten: Die Stichworte lauteten damals Vernunft, Kontrolle – „Affektkontrolle“: Alle Arbeitsvorgänge und vor allem alle Entscheidungen in der Arbeitswelt sollten möglichst ausschließlich rational gefällt werden. Dieses Paradigma der allein entscheidenden „Sachebene“ kennen wir ja auch noch heute – in der aktuellen Form von „Sie sehen ja die objektiven Zahlen – und nur diese sind entscheidend!“ [„Ich seh das ganz objektiv...“] Dazu aber kommt noch die Forderung nach emotional vollem Einsatz fürs Unternehmen!

Kurzer Exkurs: Immer dann, wenn bei einer Auseinandersetzung am Arbeitsplatz Ihnen jemand mit dem Argument kommt, „ich sehe das ja ausschließlich sachlich...“, dann handelt es sich um Herrschaftsverhalten. Damit wird Ihre Gegenposition automatisch als weniger sachlich, weil eben emotional und damit automatisch subjektiv verzerrt dargestellt. Entscheidend für das „nur sachlich“ bleibt ja immer die Frage, wer denn hier bestimmt, was Sache ist und damit auch, was eine rein sachliche Position ist...

Dies gilt auch für den beliebten Spruch: „Ich entscheide ausschließlich nach Faktenlage...“ Rein etymologisch bedeutet „Faktum“ nichts anderes als „gemacht“ bzw. „das Gemachte“!

Daher meine Gegen-Hypothese: Wir alle denken und handeln auch am Arbeitsplatz niemals „nur sachlich“. Dafür gibt es genügend Evidenz nicht nur aus der Psychologie sondern auch aus den letzten zwanzig Jahren der Neurowissenschaften. Die entscheidende Frage aber bleibt, ob wir uns dieser begleitenden Emotionen bewusst sind, ob wir sie benennen können: Werden wir gerade von der Angst gesteuert, von der Wut oder von der Hoffnungslosigkeit?

Angeblich sollen wir ja heute – im Gegensatz zur früheren „Kontrollgesellschaft“ – nicht nur in unserem Privatleben, sondern gerade auch am Arbeitsplatz unsere Emotionen durchaus neu entdecken. Unsere Affekte sollen in unsere Arbeit einfließen – ja sie sollen uns helfen, die Arbeitsleistung zu steigern! Die Firmen fordern Engagement, Commitment, Motivation – wir sollen nicht mehr nur „einfach unsere Arbeit machen“ wie früher. Vielmehr sollen wir begeistert arbeiten, sollen brennen für unser Projekt, unser Team, für die Optimierung des Produkts etc. etc.

Die Emotionen der Arbeitnehmer werden also heute seitens des Managements als wichtige Ressource erkannt – und daher fordert der Arbeitgeber auch den Zugriff auf diese Ressource! Und diese Forderung nach unseren Emotionen (allerdings nach ganz bestimmten positiven Emotionen) sie wird uns eingehämmert mittels einer oft betäubend lauten oder schrillen Rhetorik des Positiven. Dies ist das berühmte „positive Denken“:

Sie alle kennen genügend Mission Statements, Leitbilder, wunderbare Zielvorstellungen etc. Nur zur Erinnerung einige der beliebtesten Positiv-Plattitüden:

- Sie fühlen sich überfordert? Sehen Sie es doch als Herausforderung, als Chance!
- Sie sehen hier Probleme, haben viele Kritikpunkte? Also wollen Sie nun Teil des Problems sein oder Teil der Lösung?
- Wir sitzen doch hier alle im gleichen Boot, haben ein gemeinsames Ziel: Effizienz, Exzellenz, Qualitätssteigerung! Daher bedarf es auch einer immer neuen und größeren Anstrengung, wir brauchen noch mehr Qualitätskontrolle, alle Abläufe müssen transparent und operationalisierbar werden... Sind Sie bereit für den nächsten „Change“?

Die berüchtigten 3 CH (Change, Chance und Challenge) – in der Kurzformel: Cha Cha Cha.

- Aber bitte nicht so resignativ: Ein bisschen mehr Begeisterung bitte! Schließlich haben Sie hier einen wunderbaren Arbeitsplatz, wir bieten tolles Arbeitsklima im Großraumbüro, sogar inklusive Kaffeemaschine und gemütlicher „Chill Zone“... Ja, wer wollte da noch mieselsüchtig Kritik üben oder seine Rechte auf Begrenzung von Arbeitszeit einfordern... Denn: Sehen Sie es doch positiv!
- Sie schaffen das alles nicht? Dann sind Sie wohl nicht genügend motiviert, haben zu wenig Commitment...! Sie müssen sich das Ziel nur intensiv vorstellen, ganz stark wünschen – dann werden Sie es erreichen! Du musst brennen! Lebe Deine Träume!

Man bekommt das Gefühl, dass es fast egal ist, was wir wünschen oder uns erträumen: Hauptsache genügend positiv, genügend intensiv – und vor allem authentisch soll es sein! Die Emotionen dienen hier als „Treibstoff“ des positiven Denkens.

Manche Auswüchse dieses positiven Denkens kann man durchaus als eine Form des magischen Denkens bezeichnen: Wer sich einen unerfüllbaren, ja unmöglichen Wunsch nur

intensiv genug imaginiert, sich ganz darauf konzentriert – der wird das Ersehnte erreichen (sei dies nun der berufliche Erfolg, der Traumpartner oder der Lottogewinn...). Das Prinzip lautet hier schlicht und einfach: „Nur das Bewusstsein bestimmt das Sein.“ Nun wissen wir aus der Ideengeschichte, dass auch die berühmte Antithese „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“ etwas vereinfacht war – im Wesentlichen aber doch heute noch leider weitgehend gültig ist...

Heute aber trommelt eine Rhetorik uns ein, dass es für uns alle immer unbegrenzte Möglichkeiten gibt – das bedeutet aber auch: Keine Entschuldigung für unsere begrenzten Fähigkeiten oder Kräfte! In größeren Betrieben stehen immer genügend „Berater“ oder Coaches zur Motivationssteigerung zur Verfügung – für solche Experten ist sicher immer genügend Geld vorhanden...

Die Ideologie des immerwährenden Wachstums durch genügend große Anstrengung soll nicht nur für das Bruttonationalprodukt gelten, sondern auch für das Individuum: Wir sollen als Persönlichkeiten wachsen, uns immer mehr verwirklichen – bis zu unserem plötzlichen (und dadurch kostensparenden) Ableben nach „lebenslangem Lernen“ und durchgehend dynamischer Anstrengung...

Um diese karikaturhafte Zuspitzung zu relativieren: Auch von Seiten der Individuen, seitens der einzelnen Arbeitnehmer gibt es ja durchaus eine vergleichbare Entwicklung mit einer massiven Erhöhung bis Überhöhung der Ansprüche: Die meisten jungen Leute wünschen sich nicht nur einigermaßen gute Bezahlung und angenehmes Arbeitsklima, darüber hinaus soll der Job auch noch sinnstiftend, ja erfüllend sein! Man erwartet sich die Möglichkeit zur Entwicklung fast aller Potenziale, ja eine immense Persönlichkeitsentwicklung vom Arbeitsplatz, will sich dort authentisch und intensiv erleben...

„Künstlerkritik“ von Ève Chiapello

Fällt Ihnen etwas auf bei diesem Hohelied der Emotionen und der Kreativität? Hier geht es immer ausschließlich um positive Emotionen wie Begeisterung, Freude...

Wenn ich also an einem so tollen Arbeitsplatz immer noch negative Affekte spüre (ja vielleicht sogar ein Übermaß davon), dann kann es wohl nur an mir liegen – dann ist es mein Fehler in dieser schönen neuen Arbeitswelt: Warum fühle ich mich immer noch überfordert, erschöpft, ratlos, ja ängstlich und hilflos – oft auch hilflos wütend?

Auch wenn in unseren wunderbaren neuen Arbeitsbeziehungen ausschließlich Freude, Engagement und Kreativität empfunden werden sollen – die geächteten, ja verbotenen emotionalen Reaktionen auf Arbeitsbelastungen, auf reales oder vermeintliches Unrecht – sie kehren unweigerlich zurück. Aber sie dürfen nicht bewusst werden! Sie müssen unbewusst bleiben, damit wir uns der Zustimmung unserer sozialen Umwelt, der KollegInnen weiter sicher sein können – damit wir nicht als Versager und Außenseiter enden. Dafür sind wir bereit, auch massive seelische Schmerzen zu ertragen. Aber all diese starken Emotionen tauchen dann irgendwo anders auf:

Ärger, Wut und Zynismus, aber auch Verzweiflung, Aggression oder Resignation – sie werden verschoben auf andere Compartments unseres Lebens, andere Konfliktebenen oder Personen. Und all diese starken, aber auch stark destruktiven Affekte können getauscht werden, eingewechselt werden in die gemeinsame Leitwährung aller „schlechten“ Gefühle – und diese Leitwährung ist die Angst!

Damit aber ist aus psychologischer Sicht der Kreislauf der Abwehr vollendet: Allzu forciert positives Denken inkludiert die Ausblendung und Ächtung alles Negativen, jegliches Scheitern wird verboten. Das aber bewirkt eben nicht das Verschwinden der „bösen Gefühle“, der Aggression und der Ohnmacht – sondern schlimmstenfalls deren Rückkehr und Intensivierung! Genau diese Erkenntnis wird oft sowohl vom Management als auch von Mitarbeitern vermieden. Und genau deshalb wird sie oft zum ersten Thema in einer Supervision oder in der Psychotherapie arbeitsbedingter Störungen. (Und kurz danach wird meist die so enge Verflechtung zwischen individuellen und gesellschaftlichen Abwehrprozessen gegen Angst, Aggression etc. zum Thema...)

Und gerade weil die hier beschriebene Angst ja oft kaum oder gar nicht bewusst erlebt wird, wird sie sehr schnell zum psychischen Symptom „weiterverarbeitet“: Das führt dann oft zur krankheitswertigen Symptomatik, nämlich entweder zur

1. internalisierenden Symptomatik (der Affekt geht nach „innen“ mit der Folge von Erschöpfung, Depression bzw. Burnout – oder Somatisierung) oder aber zur
2. externalisierenden Symptomatik (der Affekt wird auch von außen spürbar, wir erleben Aggression, Wut, Sadismus und Verachtung).

[Besonders interessant aus sozialpsychologischer Sicht scheint mir die Möglichkeit der Kombination der beiden Varianten: Ein Anteil von Internalisierung (Depression, vor allem

Resignation) und ein Externalisierungsanteil im Sinn von stiller Wut bzw. passiver Resistenz: Eben diese Affekt-Kombination führt zum von den Unternehmern so sehr gefürchteten „Dienst nach Vorschrift“, der zu massiven Produktions-Abfällen führt. Politisch gesehen kann man diese „kombinierte Affekt-Verarbeitung“ als Ressentiment bezeichnen: Unter diesem jetzt so populär gewordenen Begriff versteht die Psychoanalyse eine explosive emotionale Mischung: Auf Basis von erlittenen Kränkungen, Beschämungen, zu wenig Wertschätzung entwickelt sich eine stille und oft jahrelang brütende oder schwelende Mischung aus Scham, Wut und Verbitterung – die häufig nach Jahren dann oft genug zu den „unerklärlichen“ plötzlichen Gewaltdelikten Einzelner führt – oder aber auch politisch zu Phänomenen à la Brexit oder US-Präsident Trump...

Nochmals: Am Beginn steht immer das Gefühl, nicht genug geschätzt zu werden, verachtet zu werden – sei es als dumm, rückständig, moralisch minderwertig etc.]

Hillary Clinton: „Basket of deplorables“

Gegenposition: Arlie R. Hochschild - „Deep Stories“: Betroffene wählen oft gegen ihre ökonomischen Interessen, wenn sie sich von dieser Wahlentscheidung nur endlich wieder genügend Achtung, Wertschätzung versprechen – also Emotion vor Ökonomie! Trump hat das sehr genau gespürt...

### **Zur internalisierenden Symptomatik (Angst/Depression):**

Sehr oft führen langjährige Angstzustände schließlich zur Erschöpfung und zur Depression. Allerdings ziehen heute viele Betroffene (und auch TherapeutInnen) den Begriff des „Burnout“ dem der Erschöpfungsdepression vor: Mit diesem Konzept habe ich nämlich für mein Leiden, für meine Symptomatik nicht nur eine Diagnose, ich habe bereits eine eindeutige Ätiologie (also Herkunft, Genese) der Symptome: Die Ursache ist ausschließlich exogen! Oder aber: Bei einer solchen beruflichen Überforderung kann man ja nicht anders als zusammenbrechen!

So gelingt es manchen Überforderten, wenigstens noch für ihr Arbeitsleid eine gewisse Anerkennung zu erlangen, wenn sie es schon nicht für die frühere Arbeitsleistung bekommen haben.

Verblüffenderweise aber wird zur Therapie oder auch zur Prophylaxe von Burnout (dessen Ursache per definitionem ja außerhalb des Subjekts liegt) fast immer eine Änderung des Betroffenen empfohlen: Sein Leid sei zwar von außen verursacht, aber ändern müsse er sich schon selbst: Er soll sich besser abgrenzen, besser entspannen, stressresistenter, ja resilienter werden etc. etc.

Also eindeutig eine Änderung des individuellen Verhaltens und nicht eine Änderung der Arbeits-Verhältnisse – eigentlich nicht logisch, oder?

Wir können also sowohl die depressive Symptomatik als auch die Angst, aber auch die Wut und Aggression beschreiben als Versuche des Individuums, mit einem schmerzlichen Mangel an Anerkennung umzugehen!

### **Zur externalisierenden Symptomatik, zur Aggression:**

Wohin mit der aus Überforderung und Verzweiflung entstandenen Aggression, ja Wut am Arbeitsplatz?

Nachdem es ja (fast im Sinne einer „Dienstanweisung“) nur mehr positive Emotionen in der Arbeit geben soll, wird wohl viel Aggression nach außen getragen (⇒ Wutbürger? In vielen Fällen wohl auch „verschobene“ Aggression jener KollegInnen, die sich am Arbeitsplatz mehr ausgebeutet als geschätzt fühlen oder schlimmstenfalls gar nicht mehr gebraucht werden. Vieles von der Energie des Ressentiments, das politisch in den letzten Jahren so spürbar wurde, wird wohl auch hier im Job entstehen – und dann anderswo spürbar werden...

Aber auch in sehr vielen Betrieben spüren wir sehr wohl die Aggression und Wut. Sie wird allerdings selten direkt ausgedrückt, oft kommt es nicht zum akuten „reinigenden Gewitter“, sondern stattdessen zum dumpfen Schwelen, zu einem Klima des Einander-Belauerns, misstrauisch Vergleichens bis hin zur offenen Verachtung: In diesem Klima ist dann Mobbing nur eine der logischen Konsequenzen – der psychisch und/oder leistungsmäßig Schwächste muss dann die Folgen für die Gruppe tragen – er wird zum „inneren Außenseiter“ für sein Team, das sich im Kampf gegen ihn wieder zusammenfindet.

Die letzte Stufe davor in der Eskalationsspirale stellt oft die konsequente Verweigerung von Anerkennung dar, bis hin zur offenen Verachtung: Diese Verachtung gibt es allerdings in

beiden vertikalen Richtungen: Die Chefs verachten die MitarbeiterInnen: Diese würden ja nicht begreifen, dass sie aus objektiven Gründen jetzt mehr leisten müssten (weil doch die Konkurrenz am Weltmarkt, die leistungsbereiten Chinesen etc.). Umgekehrt verachten die MitarbeiterInnen die Chefs für deren leere Phrasen, von denen sie motiviert werden sollen, um die fünfte Neuaufsetzung, den dritten „Change“ in zwei Jahren wieder begeistert aufzunehmen...

Ein sogenanntes „rationales Management“ greift hier zwangsläufig zu kurz, muss zu kurz greifen – weil es eben nur die vernünftigen, rationalen Anteile der Beteiligten im Blick hat und so „unvernünftige“ Gefühle wie Angst, Wut oder Verachtung ausblendet.

Hier sehe ich die Aufgabe einer seriösen Supervision oder auch Psychotherapie arbeitsbezogener Störungen: Eine solche Therapie sollte nicht darauf abzielen, möglichst schnell die Symptome zu beseitigen und die Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen. Das Ziel sollte vielmehr darin bestehen, in einem ersten Schritt den Betroffenen dabei zu helfen, innere bzw. verinnerlichte Belastungsfaktoren („die Treiber im eigenen Kopf“) zu identifizieren, aber auch zu differenzieren von äußeren, strukturellen Belastungen.

In einem zweiten Schritt ist es meiner Einschätzung nach extrem hilfreich, wenn die Betroffenen sich selbst nicht mehr als eine monolithische Einheit empfinden, nicht mehr nur als Opfer oder nur als Täter – sondern als oft genug gespalten, als immer konflikthaft in sich selbst: Wir wünschen uns das eine, wollen aber dabei auf das andere nicht verzichten, wollen für die Leistung anerkannt werden, aber auch unabhängig davon geliebt werden, wollen unabhängig sein, aber auch aufgehoben in einer liebevollen Beziehung etc. etc.

Hier sehe ich die Nahtstelle zwischen Individuum und Gesellschaft, zwischen individuellen und sozialen Konflikten: Wenn ein Mensch sich nicht selbst als ein Ensemble widersprüchlicher Tendenzen und Wünsche erleben kann, sich nicht selbst als intrapsychisch konflikthaft begreift – dann wird er auch soziale und politische Fragen nur schwer als Konflikte, als durch Kompromiss lösbare Konflikte erleben – er sieht nur Kriege, Gewinner oder Verlierer.

Aus philosophischer Sicht formulierte Axel Honneth (der berühmte Philosoph der Anerkennung) diese Wichtigkeit der „intrapsychischen Konfliktfähigkeit“ auch für die Politik, für die öffentliche Meinungsbildung. Er bemerkte, dass

*„die Bürger einer Zivildemokratie zur Mitwirkung am konfliktreichen Prozess der öffentlichen Meinungsbildung nur dann in der Lage sind, wenn sie in ihrer eigenen Entwicklung die Erfahrung intrapsychischer Konflikte haben machen können, die ihnen für die Tatsache des sozialen Dissenses gewissermaßen einen Verständnishorizont verschafft“.*

Honneth 2004 (im Vorwort zu Ehrenberg 2004), S. IX

Sie werden vielleicht jetzt denken: Das klingt ja sehr schön, dieser Philosoph hat wohl Recht – aber was hat das mit meiner Arbeitsrealität zu tun? Daher noch ein letzter Versuch zur Selbst-Distanzierung, zum Blick auf uns selbst wie von außen:

Ängste – auch arbeitsbezogene Ängste – werden uns alle ein Leben lang begleiten – bestenfalls als Signalangst und Anstoß zur Veränderung, schlimmstenfalls als quälende Existenzängste bis hin zu Angsterkrankung. Zentrale Vorbedingung für eine Entängstigung in Arbeitsverhältnissen scheint mir eine Neubewertung der Arbeit zu sein: So lange Arbeit für fast alle von uns so überragend wichtig für Selbstwert und Identitäts-Stiftung bleibt, so lange wird dies auch im Negativen durchschlagen, Ängste am/um den Arbeitsplatz können dann schlimmstenfalls lebenszerstörend wirken.

Die „Umwertung aller Worte“, die neuen Inhalte für Begriffe wie Autonomie, Erfolg, Selbstverwirklichung, Optimierung etc. haben niemand unberührt gelassen. Speziell die Vorsilbe „Selbst“ in diversen Komposita wie Selbstoptimierung, Selbstverantwortung, Self-Branding etc. – auch sie ist mitbeteiligt daran, dass wir uns immer mehr selbst unter Druck setzen. Der Antreiber, oft auch der Ausbeuter, sitzt schon im eigenen Kopf.

Auch wenn dieser Druck immer größer wird: Scheinbar gibt es eine Gleichzeitigkeit von immer lauter anschwellenden Klagen und einem parallelen „Weitermachen wie bisher“. In der Diagnose sind sich fast alle einig: Auf einer politisch-ökonomischen Ebene der Gesamtgesellschaft gibt man dem neo-liberalen Modell kaum mehr eine Chance, auch auf der individuellen Ebene verliert langsam das Leitbild des Workaholic an Attraktivität...

Die immensen äußeren Belastungen in der Arbeitswelt müssen ernst genommen werden, allerdings werden sie von jedem Individuum individuell ganz unterschiedlich verarbeitet und mit Bedeutung versehen. Deshalb ist die nicht nur intellektuelle, sondern auch emotional fundierte Selbstreflexion – beginnend mit der Anerkennung der eigenen Abhängigkeiten und Ängste – so entscheidend für die Differenzierung von exogenen gegenüber intrapsychischen

belastenden Faktoren. Eine solche Selbstreflexion muss aber meist beginnen mit der Anerkennung eigener Abhängigkeiten und Ängste. Dies erfordert eine beträchtliche psychische Anstrengung, eine Arbeit gegen die dzt. herrschende Kultur der Verleugnung aller und jeder Abhängigkeit: Das Leitbild des allseits autonomen, starken und unabhängigen Homo oeconomicus kennt ja bekanntlich keine Angst.

Was würde uns entgehen, was würde aus unserem Leben verschwinden, wenn wir nicht mehr das Ideal hätten, effizient und dynamisch bis zu zwölf Stunden am Tag arbeiten zu können – und das am besten bis ins hohe Alter? Würden wir „nur“ auf Geld verzichten müssen oder auch (schlimmer?) auf lebenswichtige tragende Elemente unserer Selbstwert-Konstruktion?

Ich glaube, dass erst durch eine solche Selbstbefragung und nach einer Anerkennung des sichtlich beträchtlichen „Krankheitsgewinns“ aus unserem bisherigen Arbeitsverhalten sich die Möglichkeit einer wirklichen Work-Life-Balance abzeichnen könnte: Erst dann gibt es die Hoffnung, dass „Life“ sich nicht mehr genauso anfühlt wie „Work“, gibt es die Hoffnung auf ein gelingendes, gutes Leben.

Wenn aber nicht mehr nur die Arbeit im Zentrum unseres Lebens stünde – was dann? Trotz aller Konzepte, Therapien und trotz allen achtsamen Spürens: Vorerst werden wir noch innerhalb der „globalen Maschine“ weiterleben müssen. Wir werden auch in den nächsten Jahren weder stressfrei noch angstfrei leben – werden höchstwahrscheinlich auch im Alter weiterarbeiten (müssen oder dürfen) – manchmal sicher auch gern!

Aber der „Feind“ unseres guten Lebens, der Antreiber zur Hochleistung und zur Erschöpfung ist nicht nur der böse Chef oder die entfesselte Ökonomie – der „internalisierte Feind“ ist tief in unsere Seelen eingeschrieben. Diese Erkenntnis allein bewirkt natürlich noch lange keine Änderung – aber sie kann vielleicht wie der kleine Stein im Schuh wirken, der uns drückt und darauf aufmerksam macht, dass wir etwas ändern müssen. Das können wir sicher nicht allein, nicht schon morgen und bestenfalls schrittweise erreichen. Die Chancen auf Änderung unserer konkreten Arbeitsverhältnisse aber steigen deutlich, wenn unsere Ängste abnehmen. Angst macht nämlich oft dumm. Bewusst gemachte Angst macht uns denkfähiger, dadurch auch fähiger zur Lösung großer und unlösbar scheinender Aufgaben:

*Die fast unlösbare Aufgabe besteht darin, weder von der Macht der anderen, noch von der eigenen Ohnmacht sich dumm machen zu lassen.*

Adorno, 1951, S. 67