

Summary: Changing structures at the workplace, often referred to as a dissolution of boundaries and subjectivization, are almost exclusively described under stress aspects (with burnout as the main catchword). So far, nobody has paid closer attention to the incentives these structures offer to employees. By way of example, the professional career of a commercial film producer illustrates how these incentives can become more and more appealing, causing the individual to repeatedly go beyond what they can handle.

Kurz gefasst: Veränderte Strukturen der Arbeitswelt, vielfach als Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit bezeichnet, werden fast ausschließlich unter Belastungsaspekten (Stichwort: Burnout) beschrieben. Bisher fehlt ein genauer Blick auf die Anreize, die diese Strukturen für Erwerbstätige bieten. Der berufliche Werdegang einer Werbefilmproduzentin zeigt beispielhaft, welche Sogwirkung aus ihnen entstehen kann und wie dadurch individuelle Belastungsgrenzen immer wieder überschritten werden.

Bis zum Äußersten Moderne Arbeitswelt zwischen Heilsversprechen und Burnout

Hildegard Matthies und Stella Rehbein

„Das war einfach diese permanente Dauerbelastung, immer erreichbar sein. Und dann noch ein Firmenhandy, wo die E-Mails noch nach zehn Uhr eingehen. Man sitzt im Büro, und man schreibt eine E-Mail, während man telefoniert, daneben kommt jemand rein und winkt mit einem Zettel, und dann kommt noch einer rein und brüllt. Man macht das irgendwie permanent immer alles gleichzeitig. Essen? Wenn, dann irgendwie unterwegs im Taxi.“

Mette Winter, so wollen wir sie nennen, befragten wir im Rahmen des DFG-Projekts „Cooling out als Transformation der beruflichen Antriebsstruktur“, in dem die Ursachen von Berufsabbrüchen erforscht werden. Sie hat als Werbefilmproduzentin gearbeitet – in einer Branche, die der *Spiegel* vor wenigen Jahren als „Wilden Westen“ betitelte und so charakterisierte: „Ackern bis zum Anschlag, miese Bezahlung, fiese Verträge.“

An Mette Winters Beispiel sollen hier die Arbeitsbedingungen in dieser Branche beleuchtet werden. „Die Bewerber stehen Schlange“, heißt es im *Spiegel* weiter. Denn die Werbebranche verspricht genau das, wonach die sogenannte Generation Y strebt: eine Arbeit, die den fachlichen und intellektuellen Fähigkeiten entspricht, die abwechslungsreich ist und Spaß bringt und obendrein auch noch ein gutes Einkommen sichert. Auch Mette Winter, die 1983 in einer deutschen Großstadt geboren wurde, fühlte sich von dieser Branche angezogen. Wie viele andere wollte sie „was mit Medien machen“: „Das war damals so ein Run, das wollten alle.“ Die Anziehungskraft besteht für sie zunächst im Versprechen der Branche, unkonventionell und kreativ zu sein und Freiräume zu bieten. Das ist für Mette Winter sehr viel attraktiver als die strengen Verhaltensnormen und starren, hierarchischen Strukturen der tayloristischen Arbeitskultur „mit Dresscode und mit Verhaltenscode und Stechuhr“, die sie altmodisch anmuten. Der Tonfall in der Werbebranche erscheint ihr freier, ungezwungener, jünger: „entspannter quasi“.

Mette Winters Einstieg in die Branche ist typisch. Nach dem Bachelorabschluss eines Marketingstudiums in Deutschland und England absolviert sie zunächst ein Praktikum in einer Werbefilmproduktionsfirma und beim Fernsehen, sie wechselt dann in eine größere Werbeagentur, wo sie zunächst im Empfang arbeitet. Trotz „Einserstudium“ ist das für sie ein „Glücksfall, wenn man da erst mal sitzt“. Es ist gleichsam das Tor zum eigentlichen Berufsziel: „Das war so ein Dreivierteljahr, und dann haben die irgendwann gesagt: Okay, jetzt kannst du rüberrutschen und mit Produktion anfangen. Und dann fängt man da als Assistentin an und macht dann so seinen Weg.“

Richtig in der Branche angekommen, lernt Mette Winter eine Welt mit eigenen Gesetzmäßigkeiten und Sachzwängen kennen: die Erwartung von Dauerbelastungsfähigkeit, permanenter Verfügbarkeit und Opferbereitschaft und den strukturellen Zwang, immer wieder bis an seine Grenzen zu gehen, weil die „Timings“, die „Ablaufpläne und Projekte“ im Vorfeld schon so in den Kosten gedrückt werden, „dass das eigentlich nicht machbar ist mit ein bisschen Mühe und einer normalen Arbeitszeit“.

Was Mette Winter in der alltäglichen Arbeit erlebt, entspricht beinahe idealtypisch jenem janusköpfigen Typus von Arbeit, der in der Arbeitssoziologie mit Begriffen wie Subjektivierung und Entgrenzung charakterisiert wird: Arbeitsstrukturen, die den Beschäftigten zwar versprechen, Subjektivität in den Arbeitsprozess einzubringen, gleichzeitig aber die Verantwortung für einen reibungslosen Arbeitsprozess und für das Arbeitsergebnis auf die Beschäftigten verlagern. Solche Strukturen einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ (Pongratz/Voß) erzeugen nicht nur eine „Hyperinklusion“ (Erfurt Sandhu) in das Unternehmen, bei der die Grenze zum Privaten kaum mehr existiert. Sie führen auch zu einer eigenartigen Form der Selbstdisziplinierung und Selbstentgrenzung im Sinne eines unternehmerischen Selbst: Die Arbeit am zeitlichen und körperlichen Limit gerät zur Normalität, sie geht „bei allen immer so bis zum Äußersten“, so Mette Winter. Auch in ihrem Fall werden die vielfältigen Belastungen individualisiert. Was es jeden und jede Einzelne „an Kraft kostet, dass das alles so läuft, das interessiert niemanden.“ Begrenzungen oder gemeinschaftliche Unterstützungsstrukturen, Räume für Solidarität, Menschlichkeit und Austausch gibt es so gut wie nicht. „Es gibt keine Teambildungen, es ist egal, wenn's dir heute schlecht geht. Es gibt irgendwie keinen Moment mehr für irgendwie ..., dass das auch Menschen sind, die da arbeiten.“ Das Feld ist von einer hohen Mobilität und geringer sozialer Sicherheit gekennzeichnet: „Wer nich' funktioniert: Da ist die Tür.“

Doch die solchermaßen skizzierten Bedingungen sind nicht ausschließlich äußerlicher Zwang und oktroyierte Zumutung. Wie der hier dargestellte Fall zeigt, entfalten sie auch eine eigen-sinnige Anziehungskraft. So leidet Mette Winter nicht nur an den scheinbar übermächtigen Strukturen und Sachzwängen, sondern entwickelt auch einen eigenen Handlungsmodus, der Belohnungen, Befriedigungen und Erfolge ermöglicht. Es ist ein Modus der Selbstentgrenzung, den wir als „Sich in Schmerzen überschreiten“ bezeichnen. Gemeint ist damit eine Handlungsorientierung, die Antrieb und Ehrgeiz daraus schöpft, die je gegebenen Grenzen des Machbaren und Möglichen auszureizen.

Ähnlich wie bei Extremsportarten entwickelt also auch diese Form der Arbeitswelt eine eigene Sogwirkung durch das Verlassen der gesellschaftlichen Normalität und der eigenen „comfort zone“. In einer asketisch anmutenden Selbstschulung übt Mette Winter Verzicht und Härte gegenüber den eigenen Bedürfnissen und Lebensäußerungen ein und entwickelt aus der erlernten Leidenschaft Stolz und Befriedigung. Die eigene Schwäche, Verletzlichkeit und Erschöpfung durch pure Willenskraft (zumindest vorübergehend) überwinden zu können, gibt ihr ein Gefühl der Selbstwirksamkeit, das sie bisher nicht kannte: „Ich sag jetzt mal, ich hab extrem gut funktionieren gelernt und im Zweifelsfall: Essen und Schlafen kannst du ein anderes Mal. Du machst das jetzt erst mal und machst das perfekt.“ Sie lernt, eigene Befindlichkeiten zu ignorieren und sich körperlichen wie emotionalen Bedürfnissen zu entsagen; Arzttermine verschiebt sie immer wieder, bis sie „irgendwann nachts mit Schmerzen aufwacht, weil es nicht möglich ist, zum Zahnarzt zu gehen“.

Derlei Selbstzumutungen und Selbstbeschneidungen liegen zwar in der organisationalen Erwartungsstruktur der international agierenden Werbeagentur begründet, in der es „immer eine Selbstverständlichkeit ist, perfekt zu funktionieren“. Doch wird auch deutlich, dass Mette Winter sie derart verinnerlicht hat, dass sie zumindest in Teilen zu ihren eigenen Imperativen geworden sind. Als etwa ein Kollege mit einem fieberkranken Kind nach 70 Stunden Arbeit eine Stunde freinehmen möchte, „erwischt“ sie sich dabei zu denken: „Ganz ehrlich, ist das jetzt dein Ernst? Das geht nicht.“ Erst nachts im Bett bringt ihre Haltung sie in innere Konflikte. Sie spürt eine Zerrissenheit zwischen den dominierenden Sachzwängen des Felds und eigenen Ansprüchen an Empathie und denkt: „Ey, ich möchte



Hildegard Matthies ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am WZB und leitet zurzeit das DFG-Projekt „Cooling out als Transformation der beruflichen Antriebsstruktur“. [Foto: David Ausserhofer]

hilde.matthies@wzb.eu



Stella Rehbein arbeitet als studentische Mitarbeiterin im DFG-Projekt „Cooling Out als Transformation der beruflichen Antriebsstruktur“. Sie studiert Soziologie (MA) an der Universität Potsdam. *(Foto: privat)*

stella.rehbein@wzb.eu

so nicht werden, und ich möchte auch nicht weiter so funktionieren!“

Winter hat schließlich am eigenen Leib erfahren, dass eine solchermaßen entgrenzte Arbeits- und Organisationskultur auch schmerzhaft Zugeständnisse aus den sozialen Bindungen fordert. Sie hat *„selber auch Freunde und Beziehungen verloren“* – Opfer, die in der Branche als Ausweis für Erfolg und Prestige gelten: *„Es ist schick, nur zu arbeiten, und es ist schick zu sagen: Nee, ich bin noch in der Agentur, und: Nee ich kann nicht! Dieses Burn-out ist auch mittlerweile fast schick, und: Ich seh' meine Familie nie ist auch schon cool, weil das eben heißt: Ich bin erfolgreich.“* Das ständige Überschreiten der eigenen Grenzen ist nicht nur zu einer individuellen Motivationsquelle geworden, sondern steuert maßgeblich die Verteilung sozialer Anerkennung. Härte gegen sich selbst, Verzicht und das vollständige Aufgehen als Person in der Berufssphäre werden honoriert.

Wie Annette Geiger und ihre Koautoren analysiert haben, verbirgt sich hinter der diffusen Semantik von „cool“ eine Kulturtechnik, die sich als „eine individuelle Verhaltensstrategie“ beschreiben lässt, „die die strenge Kontrolle der eigenen Affekte anstrebt. Man sucht Verletzlichkeit und Schwäche, aber auch Wut und Aggression zu verbergen und stattdessen Macht und Stärke sowie Ruhe und Gelassenheit zu demonstrieren“. Solche Inszenierungen von Selbstbeherrschung und emotionaler Kälte werden von den Autorinnen und dem Autor in unterschiedlichen Traditionen verortet. In den USA sind es etwa die Widerständigkeiten der afroamerikanischen Gegenkultur und daran anschließend provokante Jugendkulturen von Punk bis Hip-Hop. In Europa sehen sie die gedanklichen Vorläufer im altgriechischen Stoizismus und seinem Ideal der Affektbeherrschung, im Dandytum mit seiner Abkehr von moralischen Überzeugungen sowie in Georg Simmels Charakterisierung des Großstädtlers und dessen emotionaler Abstumpfung – alles drei Motive, die sich in der Werbebranche wiederfinden.

Auffällig an Mette Winters Erzählung ist die relativ geringe Bedeutung von Konkurrenzverhältnissen: Während in anderen stark entgrenzten Arbeitsverhältnissen, zum Beispiel im Banken- und Finanzsektor, Härte gegen sich selbst und Entsaugungen die Funktion haben, sich vor anderen auszuzeichnen und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen zu erlangen, werden in ihrem Fall die Grenzen der eigenen Belastbarkeit zum eigentlichen Gegner. Der von Claudia Honegger für die Bankenwelt konstatierte „martialische Bewährungsmythos“ erhält hier eine Wendung: Er mündet nicht in den „Kampf aller gegen alle“, sondern in einen Kampf gegen und mit sich: Der Körper ist der Gegenspieler, der überholt, ausgetrickst, übertroffen werden muss.

Bei Mette Winter reicht diese Logik der körperlichen Selbstentgrenzung in Schmerzen bis in das Erkennen und Anerkennen der eigenen Grenzen. Statt sich einzugestehen, dass ihre Kräfte erschöpft sind, überlegt sie eines Morgens in der U-Bahn: *„Wenn ich jetzt die Rolltreppe runtergehe und mir den Arm breche, dann ist erst mal kurz Ruhe.“* Die martialische Aufrüstung des Selbst kann nicht mit Achtsamkeit, Für- oder Selbstsorge beendet werden. Auch hier fungiert der Körper als einziger und materialer Ausweis eines Es-geht-nicht-mehr und eines Ich-kann-nicht-mehr. Die erträumte Selbstverstümmelung als einzig denkbarer Ausweg aus der Maschinerie des Funktionierens ist Zuspitzung und Fluchtpunkt für einen Entwicklungsprozess der immer gesteigerten Selbstzumutungen bis zur Autoaggression.

Die Phase des Leidens hat sich für Mette Winter *„hingestreckt“*, doch immer stärker wird ihre Gewissheit, dass die Belastungen ein für sie unerträgliches Maß angenommen haben; morgens steht sie mit einem *„Piepen im Ohr“* auf und erkennt: *„Ich konnte auch irgendwann einfach nicht mehr.“* Schwerer noch als die körperlichen Anzeichen der Erschöpfung wiegt das seelische Leiden an den entmenslichten Arbeitsformen, die ihren Überzeugungen und ihren *„Werten“* entgegenlaufen. Die Möglichkeiten, den Arbeitsalltag anders zu gestalten und das Feld den eigenen Bedürfnissen und Wünschen anzupassen, sind quasi inexistent. Und so bleibt auch für Mette Winter nur der Ausstieg: *„Nee. Also, ich kann nicht – kann und will ab jetzt nicht mehr funktionieren.“*

Mette Winter kündigt ihren Job. Die Leitung versucht, sie zum Bleiben zu überreden: „Jetzt kriegst du einen Assistenten und das Doppelte an Geld.“ Doch für Winter ist bereits ein „Punkt so überschritten“, dass es für sie kein Zurück mehr gibt. Die fehlende „Menschlichkeit“, nicht das Geld „ist der Grund, warum ich gehe“.

Literatur

Bolte, Michael: „Der Mythos der über Vierzigjährigen in der Werbebranche – eine Gespenstergeschichte?“ In: Gesine Drews–Sylla/Elisabeth Dütschke/Halyna Leontiy/Elena Polledri (Hg.): *Konstruierte Normalitäten – normale Abweichungen*. Wiesbaden: VS Verlag 2010, S. 259–272.

Bröckling, Ulrich: *Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2007.

Erfurt Sandhu, Philine: „Er muss diesen Beruf gerne machen, mit Leib und Seele.“ *Hyperinklusion als Erfolgskriterium für oberste Führungskräfte in einem internationalen Beratungsunternehmen*. In: Denis Hänzi/Hildegard Matthies/Dagmar Simon (Hg.): *Erfolg, Konstellationen und Paradoxien einer gesellschaftlichen Leitorientierung*. Leviathan Sonderband 29. Baden–Baden: Nomos Verlag 2014, S. 176–193.

Geiger, Annette/Schröder, Gerald/Söll, Anne: „Coolness – Eine Kulturtechnik und ihr Forschungsfeld. Eine Einleitung“. In: Annette Geiger/Gerald Schröder/Anne Söll (Hg.): *Coolness. Zur Ästhetik einer kulturellen Strategie und Attitüde*. Bielefeld: transcript 2010, S. 7–17.

Honegger, Claudia: „Die Männerwelt der Banken: Prestigedarwinismus im Haifischbecken“. In: Claudia Honegger/Sighard Neckel/Chantal Magnin (Hg.): *Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2010, S. 160–172.

Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter: „Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte“. In: *Zeitschrift für Personalwirtschaft*, 1997, Jg. 11, H. 1, S. 30–53.