

Option darstellt. Schließlich obliegt es ihnen, sich um sich selbst zu sorgen und die gesellschaftlichen Einflüsse aus der Selbstbeobachtung auszuschließen. Darin lässt sich erkennen, dass das präventive Wissen im Elementardiskurs vorhanden ist und Wirkung zeigt. Die Betroffenen begreifen sich selbst als *Betroffene* und glauben, allein für die entstandene Not verantwortlich zu sein. Auch die Übernahme von Präventionsrationalität lässt sich daran erkennen, dass die eingeleitete Selbstüberwachung und Körperkontrolle einem präventiven Muster folgen und dass der Glaube an Rückfälligkeit die permanente Beobachtung von Warnanzeichen stärkt.

## 2 Nicht-diskursive Praktiken

Als nächsten dispositivanalytischen Teil lassen sich die nicht-diskursiven Praktiken identifizieren. Zuerst gilt es zu klären, was unter solchen Praktiken zu verstehen ist.

Im Unterschied zur Theorie des Sprechakts, welche mit dem *Aussprechen* eines Befehls oder eines Wunsches auch das *Vollziehen* einer Handlung verbindet, z.B. *Die Sitzung ist hiermit eröffnet*, handelt es sich bei den nicht-diskursiven Praktiken aus der kritisch-theoretischen Perspektive um Handlungen, deren Vollzug keiner Anweisung folgt bzw. folgen muss. Das heißt, dass nicht-diskursive Praktiken von den Subjekten als natürliche Handlungen vollzogen werden, die nicht vorher artikuliert und bekannt gemacht werden müssen – wie etwa das Vorhalten eines eTickets beim Einsteigen in Bus oder Bahn oder das Hochheben der rechten Hand bei den Mitgliedern nazistischer Regimes beim Begrüßen. Beide Handlungen sind nur in einem bestimmten diskursiven Kontext zu verstehen und lassen sich als naturalisierte, in Handlungen eingeflossene Manifestationen gesellschaftlicher Diskurse interpretieren. Die nicht-diskursiven Praktiken stellen somit eine Erweiterung der Diskursanalyse in dem Sinne dar, als sich in ihnen das diskursiv erzeugte Wissen manifestiert.

Analytisch lassen sich zwei Zugangsweisen zur Untersuchung solcher Praktiken unterscheiden:

- Siegfried Jäger arbeitet bspw. mit dem Begriff der nicht-sprachlich-performierten Handlungs-Diskurse. Das heißt, dass er die nicht-diskursiven Praktiken immerhin als Diskurse entlarvt, da es seiner Auffassung nach hierbei auch darum geht, »Aussagen« zu ermitteln. Die Frage ist jedoch, worin das »Oberflächenmaterial« besteht, »in« dem sich die »Aussagen« auffinden lassen.« (Jäger 2015: 114 [Herv. i. O.])
- Andrea Bührmann und Werner Schneider hingegen nehmen eine analytische Differenzierung entlang des diskursiven Feldes und des Praxisfeldes vor, die in einem Verhältnis zueinander stehen. Daraus ergeben sich bei ihnen

drei Unterscheidungspaare – das Gesagte/das Ungesagte, das Sagbare/das Unsagbare, das zu Sagende/das nicht zu Sagende – die es ermöglichen, »manifeste/latente ›Praktiken des Unterscheidens« in Diskursen/Diskursformationen im Verhältnis zu nicht-diskursiven Praktiken zu beschreiben.« (Bührmann & Schneider 2012: 97 [Herv. i. O.]) Dadurch soll es im Weiteren möglich sein, das (Macht-)Verhältnis zwischen den konkurrierenden Deutungen bzw. Handlungsnormen und den unhinterfragten/unhinterfragbaren Selbstverständlichkeiten zu rekonstruieren (vgl. ebd.).

Während die erste Ansatzweise die nicht-diskursiven Praktiken gerade durch ihre Aussagekraft analytisch erfassen möchte, bspw. durch »akribische Beobachtungen von Handlungen« (Jäger 2015: 114), versucht die zweite Ansatzweise den Raum des Un-Ausgesagten als Referenzpunkt zu stilisieren und darin den Zugriff zur Differenz zwischen dem Möglichen, Normalen, Erlaubten und dem Verbotenen, Verheimlichten und Unnormalen zu finden. Dadurch sollen die bestehenden Machtverhältnisse erhellt werden, wozu als ein praktischer Wegweiser »Ansätze und Verfahren des (teilnehmenden sowie nicht-teilnehmenden) Beobachtens in Verbindung vor allem mit explorativen (Feld-)Interviews (Honer 1994)« zu bevorzugen sind (Bührmann & Schneider 2012: 98).

Die im Folgenden unternommene Analyse des Präventionsdispositivs stützt sich auf beide Verfahren, indem sie nach dem diskursiven Wissen der Praktiken fragt (Jäger) und gleichzeitig die Deutungsspiele des Diskursiven im Verhältnis zu den Praktiken auszuloten sucht (Bührmann & Schneider). Allerdings bleibt sie in ihren Möglichkeiten stark begrenzt. Eine ausreichende und analytisch gesättigte Menge solcher beobachtbaren und klar beschreibbaren Praktiken ließe sich in Bezug auf die Prävention des Burnout-Syndroms nur begrenzt erhalten. Das liegt bspw. daran, dass Orte und Räumlichkeiten, wo Präventionsmaßnahmen bei den Burnout-Betroffenen beobachtet werden können – wie therapeutische Maßnahmen in den Kliniken oder Rehabilitationszentren –, entweder privat geschützt oder sonst öffentlich nicht zugänglich sind. Außerdem können solche Praktiken mit sehr spezifischen Handlungen verbunden werden, wie z. B. mit einer Minutenübung zum Loslassen von negativen Gedanken (vgl. Flowlife o.J.), oder sind in den Alltag bereits fest integriert und mittlerweile verselbstständigt, wie z. B. verschiedene Slow-Food- und Achtsamkeitsinitiativen (vgl. Stadler 2018) oder zahlreiche sportliche Aktivitäten (vgl. Paridon 2013: 40; INQA o.J. a.), womit ihre Unterscheidung schwerfällt, da solchen Aktivitäten unterschiedliche Motivationen unterliegen können, die nicht unbedingt mit der Burnout-Prävention zusammenhängen. Aus diesem Grund werden im Folgenden diejenigen nicht-diskursiven Praktiken analysiert, die sich auf die Prävention des Burnout-Syndroms beziehen oder Hinweise auf die Vorbeugung von psychischen Gefährdungen liefern. Dazu werden fünf konkrete Praktiken näher betrachtet.

## 2.1 Präventive Praxis im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Bei der Prävention psychischer Belastungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements können mehrere Methoden einzeln oder in Ergänzung zueinander eingesetzt werden, wie z.B. Interview, Beobachtung oder Workshop. In einem konkreten Fall wurden die Mitarbeiter unterschiedlicher Kitaeinrichtungen, hier der Kindertagesstätten der Stadt *Einbeck*, gleichzeitig beobachtet und hinterfragt (vgl. Beck/Morschhäuser/Richter 2014: 93). Am Anfang und am Ende des Tages wurden sie aufgefordert, die Akzeptanz der Präventionsmaßnahmen zu bewerten und diese auch grafisch zu verdeutlichen. Am Anfang sollten sie einen angefangenen Satz – »Heute hier zu sein finde ich ...« – mit drei unterschiedlichen Smileys ergänzen. Am Ende des Workshops wurde der Satz vervollständigt – »Es war gut, heute hier zu sein!« – und die Mitarbeiter sollten auf einer vertikalen Skala ihre Einschätzung in Form eines Punktes dort platzieren, wo sie am stärksten zutraf und dabei aus drei Möglichkeiten wählen: stimmt, na ja, stimmt nicht. Die Darstellung der Ergebnisse zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden ihre Einstellung nach dem Ablauf des Workshops geändert hat. Waren die Teilnehmenden am Anfang eher gleichgültig bis skeptisch eingestellt, so hatten sie den Workshop am Ende durchaus positiv bewertet. Die Darstellung wurde durch ihre offene Fragestellung am Anfang und geschlossene Fragestellung am Ende umrahmt. Stand am Anfang ein offener Satz mit drei Piktogrammen, die die Stimmung festhalten bzw. widerspiegeln sollten, so stand am Ende eine positiv konnotierte Feststellung mit einem Ausrufezeichen. Damit entsteht eine Konstellation, wo die Betroffenen am Anfang ihre Gemütslage bewerten, am Ende jedoch den Ablauf des Workshops beurteilen, woraus die Schlussfolgerung gezogen werden konnte, dass sich die Akzeptanz des Workshops, und damit der präventiven Maßnahmen, allgemein verbessert hat. Außerdem hat die positive Aussage des Satzes am Ende des Workshops – »Es war *gut*, heute hier zu sein!« [Herv. J. Z.] – die Auswahlmöglichkeiten dahingehend beeinflusst, dass die Teilnehmenden nicht über die Bedeutung der Maßnahmen nachdenken mussten, sondern nur ihre Einstellung zum Tagesablauf wiedergeben sollten.

Doch abgesehen von diesen Methoden führte der Workshop dazu, die Praxis der Selbst- und Fremdbeobachtung und, im besonderen Maße, die Praxis der Prävention einzuleiten. Die Teilnehmenden wurden ganztägig beobachtet, interviewt und im Rundgespräch darüber informiert, wie sich die Gefährdungsbeurteilung auf ihre Arbeit auswirkt und welche positiven Ergebnisse sie daraus ziehen können. Solche Verfahren und Handlungen verselbstständigen die präventive Rationalität und setzen verschiedene Praktiken in Umlauf, unter anderem:

»Maßnahmen zur Entwicklung von mehr Solidarität und einem stärkeren Wir-Gefühl der Kita-Beschäftigten, Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunika-

tion und Kritikkultur, die Einführung von Hospitationen und externer Supervision sowie Maßnahmen der Personalentwicklung, zum Beispiel Freistellungen für bestimmte Aufgaben oder Fortbildungen zur Spezialisierung von Fachkräften.« (Ebd.)

Die Mitarbeit der Teilnehmenden bei der Entwicklung ihrer Akzeptanz für das Vorhaben ließe sich in diesem Fall als die erste praktische Darstellung der präventiven Rationalität lesen. Dadurch, dass die Teilnehmenden eine Bewertung vorgenommen haben, haben sie sich einerseits aktiv an der Gefährdungsbeurteilung beteiligt und andererseits die eigenen psychischen Belastungen problematisiert. Außerdem wurden ihre bis dato *übliche* Handlungen durch die Gefährdungsbeurteilung zu *präventiven* Handlungen umgedeutet. Jede ausgeübte Tätigkeit kann ab dann auf ihr präventives Ausmaß beurteilt werden, was in den kontinuierlichen Hospitationen und Supervisionen weiter vertieft werden kann.

Wie die präventive Rationalität in nicht-diskursive Praktiken weiter umgesetzt werden kann, zeigt die Entwicklung konkreter Maßnahmen, die aus den Ergebnissen einer Gefährdungsbeurteilung bei der *Amadeus Germany GmbH* entstanden sind. Aus den Ergebnissen wurden folgende Maßnahmen abgeleitet:

- »Klares Vorgehen bei der Auftragserklärung mit eindeutiger Definition der gewünschten Qualität,
- Vereinbarung von »Regeln zum Verhandeln beim Nein-Sagen« mit der Führungskraft,
- Beschluss eines meetingfreien Tages zum konzentrierten Abarbeiten von Aufgaben,
- Angebot von kleinen Modulen für alle Mitarbeiter mit Tipps und Tricks zur Stressbewältigung (z.B. »Die eigenen Stressverstärker erkennen«),
- Etablieren von Plattformen für den Austausch (auch) über positive Erfahrungen. Das heißt Führungskräfte und Mitarbeiter berichten sich gegenseitig über neue Verhaltensweisen, die sie im Rahmen des zunehmenden Drucks erprobt haben.« (a.a.O.: 74f [Herv. i. O.]

Die aufgeführten Maßnahmen zeigen, wie die präventiven Praktiken in die Alltagsstruktur des Unternehmens integriert wurden. Das bezieht sich auf die Besprechungen mit dem Personal, auf die Einführung neuer Regeln oder auf die Einrichtung geeigneter Module und Plattformen, wo psychische Gesundheit und Belastung thematisiert werden können und wo der Austausch über optimale Verhaltensweisen stattfinden kann. Damit können sich die Beschäftigten wie die Führungskräfte gegenseitig austauschen, stimulieren und ermutigen. Prävention wird daher als Teil der Unternehmenskultur praktiziert und verifiziert, denn sie trägt zum besseren Image, zur Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unterneh-

mens bei. Sie steigert zudem seine Leistung und optimiert den Umgang mit den knappen Ressourcen: »*Keep the Balance*« ist heute fester Bestandteil bei der *Amadeus Germany GmbH*.« (a.a.O.: 75 [Herv. i. O.])<sup>40</sup>

Viel Wert wird weiterhin auch auf die Einführung flexibler Arbeitszeiten, regelmäßiger Sprechstunden oder planmäßiger Gespräche mit der Führungskraft gelegt. Bei den letzteren geht es vor allem darum, Prioritäten zu setzen und Verantwortung für die jeweiligen Aufgaben zu übernehmen. Dazu das Geständnis einer Mitarbeiterin:

»Beim ersten Mal war das schon komisch. Man muss ja erst mal sich selbst und dann noch der Vorgesetzten eingestehen, dass man nicht alles schafft. Und wenn man selbst das Bild von sich hat stark zu sein und alles zu schaffen, ist das ein schwieriger Schritt. Wenn man das aber ein paar Mal gemacht hat und sieht, dass die Vorgesetzte bemüht ist Lösungen zu finden, ist das wirklich hilfreich. Man lernt sich auch besser kennen und weiß dann eher, was dem anderen wichtig ist.« (Paridon 2013: 40)

In ihrem Geständnis zeigt die Mitarbeiterin, dass sie um ihre Leistungsgrenzen weiß. Sie pointiert auch, wie unangenehm sich dieses Geständnis vor sich selbst und vor der Vorgesetzten anfühlt. Jedoch erst das mehrfache Praktizieren und Einüben neuer, präventiver Handlungen hat sie zum positiven Ergebnis gebracht. Bei anderen Mitarbeitenden war dagegen eine persönliche Umstellung der Tagesorganisation notwendig, damit sie ihre Leistungspotentiale verbessern und ihre Arbeit konzentrierter erledigen können (vgl. a.a.O.: 41). Durch den Fokus auf die Verbesserung und Optimierung der Arbeitsabläufe wird die präventive Praxis immanent in die Alltagsroutine integriert. Sie schützt einerseits vor Überforderung, stellt aber andererseits eine Aufforderung dar, denn sie stilisiert sich als ein notwendiger Bestandteil moderner Arbeitsverhältnisse, die die Gesundheit der Beschäftigten als eine wichtige Priorität sehen. Diese Priorisierung kann geringere Formen annehmen, wie z.B. das Bereitstellen von Obst oder Wasserfilter und –sprudler (vgl. a.a.O.: 40f), sie kann aber auch umfassendere Konturen annehmen, wie dies das Beispiel des Bauunternehmens *Hering* verdeutlicht, das seinen Mitarbeitern Bonusangebote bietet. Mit ihnen können sie »auf Zeitwertkonten freiwillig Stunden »ansparen« oder Entgelte umwandeln« (INQA o.J. b [Herv. i. O.]) und so durch Leistungs- und Treueprämien zu höherer Motivation geführt werden.

---

40 Außer der von GDA inspirierten Gefährdungsbeurteilung, die beispielsweise die *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* (BAuA) empfiehlt, haben sich in der Unternehmenspraxis auch weitere Modelle zur Erweiterung der Belastungsanalyse etabliert, bspw. *PREVA-Modell*, *COPSOQ* oder *SALSA* (vgl. Treier 2015: 53), wodurch die präventive Rationalität in zahlreichen innerbetrieblichen Diskursen präsent ist.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement bedient sich daher unterschiedlicher Anreize und Stimuli, um die Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer präventiven Arbeit an sich selbst zu motivieren. Indem sie die Kultur der Prävention in die Tagesabläufe fest integriert, entstehen zahlreiche Praktiken eines vorsorgenden Umgangs mit sich selbst und mit den anderen.<sup>41</sup>

## 2.2 Gamification

Eine frustrierende und belastende Arbeit wirkt sich sehr negativ auf die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten aus. Was vor allem bemängelt wird, ist hoher Druck und hierarchische, unüberwindbare Strukturen und Befehle. Um ihnen zu entkommen und nicht mehr »übermäßig zu reglementieren und zu kontrollieren, sollten Spielräume angeboten werden, die eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden ermöglichen. Das erhöht die Arbeitszufriedenheit und mindert das Risiko von Stress und Burn-out.« (Wendt & Ensle 2009: 68) Und gerade *Gamification*, oder *spielerisch Verhalten ändern*, »ist ein neuer Ansatz, um über hierarchiefreie Kommunikation, über Spaß und spielerische Anreize eine dauerhafte Verhaltensveränderung bei Menschen herbeizuführen.« (Pfaff & Lenge 2018: 235)

Dieser Führungsstil ergibt sich aus der Beobachtung, dass »Verbote und ihre engen Verwandten, die Gebote, [...] eine äußerst hierarchische Art miteinander zu kommunizieren [sind].« (a.a.O.: 236) Viel einfacher, hierarchiefreier und gewinnbringender ist daher die Sache mit Spaß zu begehen: »Arbeiten ist das neue Spielen: Gamification für alle.« (Ebd.) Die Vorteile dieser Führungsweise wurden längst entdeckt und erfolgreich umgesetzt, wie etwa bei der *AMEOS Klinik Aschersleben*, die ihre Mitarbeiter durch Gamification zu einer Investition in die eigene Gesundheit motiviert, indem sie ihnen eine »Gewährung von drei Gesundheitsurlaubstagen bei Nachweis von Präventionsmaßnahmen« sichert (INQA o.J. c).<sup>42</sup>

41 Dabei erstreckt sich die Prävention auf vielfältige Weise auf alle Prozesse und Aufgaben, die während der Arbeit zu erfüllen sind. Ein konkretes Beispiel bietet der Umgang mit den Dateien. Die mittlerweile übliche Frage beim Löschen einer Datei – »Möchten Sie diese Datei wirklich in den Papierkorb verschieben?« – weist darauf hin, wie die präventive Rationalität in die Software hineinprogrammiert ist. Mehr bewusste Entscheidung betrifft z.B. die Einführung einer sog. *EdN-Mails* Maßnahme, die für kurze Nachrichten dienen soll: »Hierbei schreibt man die kurze Information direkt in die Betreffzeile und endet mit EdN für »Ende der Nachricht«. Eine Ansprache sowie eine Grußformel sind nicht erforderlich und der Empfänger bzw. die Empfängerin kann den Inhalt sofort erfassen und muss die Mail nicht erst öffnen.« (Paridon 2013: 39 [Herv. i. O.]) Mit einer solchen Maßnahme sollen Druck, Überforderung und Zeitverschwendung reduziert werden und damit soll sie präventiv in die Zukunft wirken.

42 Es lassen sich auch weitere Bereiche identifizieren, wo Gamification als Motivation figuriert: »Verkehrssicherheit, Einhalten von Tempolimits, Benutzung von Mülleimern im städtischen Bereich, bei der Gesundheitsprävention, Bewegungsanreize für die sitzende Gesellschaft,

Was jedoch zur hilfreichen Prävention in den Arbeitsverhältnissen wichtiger zu sein scheint, ist die langfristige Etablierung geänderter Verhaltensweisen, die durch eine intrinsische Motivation entsteht: »Am besten über ein gutes Narrativ und ein überzeugendes Ziel. Intrinsisch heißt, dass ich mein Verhalten aus eigener Überzeugung heraus verändern möchte, und Gamification mir dazu die beste Möglichkeit bietet. Ich bin also vom Ziel, das ich erreichen möchte, oder das mir angeboten wird, überzeugt und bin bereit, mich dafür einzusetzen.« (Pfaff & Lenge 2018: 238) Und genau daran muss auch die betriebliche Prävention anknüpfen. Sie soll nicht lediglich zum geänderten Verhalten motivieren, sondern sie muss diese Motivation bei den Beschäftigten selbst wecken. Sie muss darauf abzielen, die Zielsetzung des Unternehmens, die vorgegeben wird, als die eigene Zielsetzung anzuerkennen und sie innerlich, d.h. überzeugt und mit voller Bereitschaft, zu verfolgen: »ich verstehe warum und wozu ich mein Verhalten ändern soll und tue es freiwillig.« (Ebd.)

Ein möglicher Bereich, wo Gamification schnell ansetzen kann, ist die physische Bewegung: »die einfachste, billigste und effizienteste Methode, um etwas für seine Gesundheit zu tun.« (a.a.O.: 239) Und um die Beschäftigten zur Bewegung langfristig zu motivieren, werden verschiedene Anreize angegeben:

- »Suche die Menschen da auf und bewege sie da, wo sie die meiste Lebenszeit verbringen: Bei der Arbeit.
- Binde die Mitarbeiter von Anfang in dein Projekt mit ein, lasse sie über Ziele, für die sie sich bewegen wollen, mitentscheiden.
- Das Ziel ist umso attraktiver, desto mehr es einer guten Sache dient (CSR-Ziele<sup>43</sup> des Unternehmens).
- Finde ein gutes Narrativ für deine Aktion.
- Wähle einen niederschweligen Bewegungsansatz, bei dem alle mitmachen können.
- Motiviere über Kommunikation.
- Beginne mit einer zeitbeschränkten Aktion (ein Tag oder vier Wochen, nicht gleich ein Jahr). Diese Aktion ist der Anstoß, der erste Schritt.
- Begleite die gesamte Aktion mit Kommunikation.
- Die Aktion soll Spaß machen.
- Bilde Teams – Gemeinsamkeit stärkt.« (a.a.O.: 239f)

---

Waldsäuberungen, Stadtplanungen, Sauberkeit auf öffentlichen Toiletten, Energiesparen und vieles, vieles mehr.« (Pfaff & Lenge 2018: 238)

43 Die Abkürzung CSR steht für *Corporate Social Responsibility* (Deutsch: Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung)

In den obigen Empfehlungen schmilzt die Bewegung als eine gesunde Aktivität mit den Zielen des Unternehmens zusammen. Spaß macht nicht nur die Bewegung bei der Arbeit, sondern auch die damit einhergehende Motivation für das Projekt. Die Motivation zur Bewegung erfordert Kommunikation und Gruppenarbeit, gleichwie die Motivation zum Mitmachen. Wer sich mitbewegt, stärkt das Team und trägt zu einem Wohlgefühl bei sich und bei den anderen bei. Wer im Projekt mitarbeitet, erlebt genau dieselben Gefühle wie bei der Bewegung – Teamzugehörigkeit, Einschätzung der eigenen Kräfte, Erkennen der Grenzen, Bedeutung und Wertschätzung der Kommunikation usw. Überdies kann aber diese spielerische Art dazu führen, dass das Projekt, so wie der Sport, nach dem Spaß bzw. Lustniveau gemessen wird. Beide Tätigkeiten haben ihre Regeln, Ziele und Zwecke. Und je besser die Sinnhaftigkeit der beiden Aktivitäten kommuniziert wird, desto bedeutungsvoller werden sie von den Beschäftigten empfunden und können mehr Beteiligte ins Boot holen. Die Sinnhaftigkeit erklärt sich bei der Bewegung ganz einfach durch die Verbesserung der eigenen Gesundheit und durch die Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit. Die Sinnhaftigkeit des Projekts kann ebenfalls mit verschiedenen Akzenten konstruiert werden, wobei es wichtig bleibt, die Beschäftigten in die Entscheidung über die Unternehmensziele und -zwecke miteinzubeziehen – ebenfalls wie in die Entscheidung über die Ziele, für die sie sich bewegen wollen. Diese verschmelzende Strategie schafft einen Quasiraum, in dem freie Entscheidungen getroffen werden können. Mit ihrem Narrativ, besser gesagt, ihrem Gamification-Diskurs, entzieht sie den Beschäftigten die Möglichkeit zur Absage und zum Widerstand. Und dies tut sie dadurch, dass sie die Nicht-Teilnahme, am Sport sowie am Projekt, erschwert. In dem parallelen Vergleich haben beide Aktivitäten positive Auswirkungen. Die Verweigerung der Teilnahme muss daher mit neuen Argumenten begründet werden, womit der Gamification-Diskurs an diejenigen Stellen ansetzt, die mit allen Kräften und aller Kreativität geschützt werden müssen. Vor allem dann, wenn die Beteiligten in den Erhalt ihrer physischen und psychischen Gesundheit nicht bzw. nicht auf diese Art und Weise investieren wollen. Die Gamification führt außerdem einen gemeinschaftlichen Druck in die Arbeitsverhältnisse ein, da sich ihrer Idee entziehen zu wollen gleichzeitig heißen würde, sich für die Ziele des Unternehmens nicht bzw. nicht stark genug interessieren zu wollen und sich selbst aus der Unternehmensstruktur herauszunehmen. Wer nicht mitmacht, gefährdet das Ziel des Teams und entschleunigt den Fortschritt. Solchen Beschäftigten müssen die Aufgaben anders beigebracht werden, was Zeit, Bemühen und Kräfte kostet. Wer so handelt, gefährdet das Unternehmen und sich selbst.

Die Gamification kann durch spielerisches Verhalten die Beschäftigten zum überzeugten Arbeiten motivieren, Arbeiten an sich selbst und Arbeiten an dem Unternehmen. Als eine nicht-diskursive Praktik provoziert sie die menschlichen Triebe, die Lust und Glücksgefühle bereiten, um bei den Beschäftigten Spaß und Freude zu wecken, die sich mit der Arbeit verbinden und die sich wiederum positiv



auf ihr Leben auswirken. Was zählt, sind nicht die Arbeitsumstände, die Ausrichtung des Unternehmens oder sogar, im Extremfall, die Arbeit selbst, sondern die Lust, welche sich in dem Spiel entwickelt und für Spannung, Fortsetzung und Sinnhaftigkeit sorgt. Eine Lust, die Belohnung sichert, welche sich stets steigern kann und welche nur durch eine noch höhere Lust gesättigt werden kann. Bei solchen Aktivitäten entstehen also Anregungen, die nicht einfach ignoriert werden können: »Viele Anregungen können die Menschen auch daheim umsetzen und feststellen: Das bringt mir mehr Lebensqualität. So erzielen wir nachweisbare Erfolge ohne erhobenen Zeigefinger. Das ist eine hohe Kunst, die unser werksärztlicher Dienst und das Gesundheitsmanagement beherrscht.« (Presser & Becker o.J.)

## 2.3 ErgoScouts

Das Konzept *ErgoScouts* dient zur Ausbildung von Personen, »die freiwillig, aus den Reihen der Mitarbeiter kommend, Verantwortung für ihre eigene Gesunderhaltung und die ihrer Kollegen übernehmen wollen.« (Herzog-Schüler 2010: 44) Sie sollen bewusst Techniken üben, wie sie sich um ihren Körper sorgen und Entspannungsübungen in den Alltag integrieren können. Dieses Konzept hat auch das *IKEA-Haus* bei der Ausbildung seiner Multiplikatoren, d.h. ausgewählter Mitarbeiter genutzt, die ihre Kollegen zu praktischen Übungen zum besseren Gesundheitsbewusstsein motivieren sollten. Die praktischen Übungen können unterschiedliche Formen annehmen, je nachdem, welche Übung zu welcher Position am besten passt.

»Weil die Tätigkeiten in einem *IKEA-Haus* sehr unterschiedlich sind, gibt es keine universelle Übung, die Entlastung verspricht. Deshalb bekamen alle Beschäftigten alle Übungen gezeigt und konnten so die für sie passende Übung zur individuellen körperlichen Entlastung herausfinden. Zum Ende des Jahres konnten alle Beschäftigten aus 24 Übungen wählen und erhielten ein Handout mit Bildern und einer Kurzbeschreibung zu jeder Übung.« (INQA o.J. d)

ErgoScouts werden so eingesetzt, dass sie ihre Mitarbeiter bei ihren täglichen Aufgaben begleiten können. Somit lernen und üben die Beschäftigten einen präventiven Umgang mit sich selbst, den sie jederzeit während ihrer Arbeit anwenden können. Diese Übungen gehören daher nicht nur zum festen Bestandteil des Alltags, sondern zu der Arbeit selbst. Dadurch wird die nicht-diskursive Praxis der Prävention in den Arbeitsalltag integriert und als Schutz vor Überforderung vollzogen.

Mehr noch, da das *IKEA-Haus* künftig den neuen Beschäftigten »bereits unmittelbar nach der Einstellung Informationen und Übungen zum Konzept ErgoScouts« zu vermitteln plant (ebd.), werden die Übungen direkt an die Neueingestellten weitergeleitet, womit die Prävention ihrer Überbelastung schon eher beginnt als die eigentliche Arbeit, die dazu eventuell führen könnte. Das

Konzept wird zusätzlich durch institutionalisierte Formen der Ausbildung zum ErgoScout, welche durch Schulungen und Seminare zur Weiterentwicklung und Stärkung des Gesundheitsschutzes und der präventiven Rationalität beitragen (vgl. herzog-Arbeits- und Gesundheitsschutz o.J.), unterstützt und gewinnt damit die Aufmerksamkeit eines noch breiteren Publikums.

## 2.4 Indirekte Steuerung und Interessierte Selbstgefährdung

In der Suche nach den Ursachen des Burnout-Syndroms und der Zunahme psychischer Störungen haben die Arbeitsorganisationsforscher eine Hypothese entworfen, dass in den Unternehmen »ein Paradigmenwechsel bei der Organisation von Arbeit stattfindet« (Peters 2011: 108), den sie »als Übergang von einer ›direkten‹ Steuerung zu einer ›indirekten‹ Steuerung [fassen], durch die die Leistungsdynamik von selbstständigen Unternehmern (z.B. Freiberuflern, Existenzgründern u. ä.) reproduziert werden bei Menschen, die keine selbstständigen Unternehmer sind, sondern abhängig Beschäftigte.« (ebd. [Herv. i. O.]) Dadurch entsteht eine eigentümliche Dynamik, in der bei den Beschäftigten nicht mehr ihre Leistung, sondern ihr Erfolg zählt, für den sie auch ihre Gesundheit einsetzen und riskieren würden, weswegen auch der Begriff *interessierte Selbstgefährdung* als Beschreibung dieser Selbstpraxis eingeführt werden sollte (vgl. a.a.O.: 109). Dass sich die Beschäftigten durch den Erfolg des Unternehmens definieren wollen und dafür ihre Gesundheit einzusetzen bereit sind, ließe sich an Beispielen veranschaulichen, wie etwa »krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen oder Urlaub verzichten, am Wochenende oder nachts arbeiten, länger als zehn oder zwölf Stunden am Tag arbeiten, in einem hohen Ausmaß unbezahlte Überstunden leisten, die verfallen oder gar nicht erst erfasst werden.« (Krause et al. 2012: 192) Auch weitere Befunde aus Fallstudien zeigen, welche Fehlbelastungen aus der Perspektive der interessierten Selbstgefährdung entstehen.<sup>44</sup>

---

44 Dazu gehören sechs verschiedene Belastungen: 1) Belastungen, die sich aus der Orientierungslosigkeit ergeben können, die die Beschäftigten erleben, wenn sie mit Führungskräften nicht direkt im Kontakt sind, sondern von ihnen nur Anweisungen und Rahmenbedingungen bekommen: »Ich muss die ganze Arbeit machen. Wozu brauchen wir die Führungskraft überhaupt noch?« (Krause et al. 2012: 197) 2) Belastungen, die aus der Bedrohung kommen, die gespürt wird, wenn die selbst erzielten Ergebnisse die neuen Erfolgslatten definieren sollen: »Erfolg wird für einen selbst gefährlich, weil sich die Ertragsziele entsprechend steigern. Man müsste eigentlich ein schlechtes Jahr einschalten, um die Spirale zurückzudrehen. Aber das geht auch nicht.« (Ebd.) 3) Belastungen, die aus dem Widerspruch zwischen fachlichem Wissen und unternehmerischen Anforderungen, die die Beschäftigten gleichzeitig meistern müssen, entstehen: »Nach wie vor war ihre fachliche Arbeit gefordert, aber jetzt rechneten sie zusätzlich mit, ob sich ihre Arbeit für das Unternehmen rentiert (z.B. Kostendeckungsgrad, produktive Zeit).« (Ebd.) 4) Belastungen, die sich in der Einschränkung der eigenen Handlungsoptionen und gleichzeitiger Erweiterung der Selbstständigkeit manifestieren.

Die hier beschriebene Selbstregierungspraxis, eine Praxis des *Sich-selbst-Gefährdendens*, sorgt für eine paradoxe Konstellation:

»Erstens löst das eigene unternehmerische Interesse von Mitarbeitern eine Eigendynamik sozialer Prozesse im Unternehmen aus. Regelungen – gerade auch diejenigen, die im eigenen Interesse der Beschäftigten lägen – werden als Hindernis auf dem Weg der Zielerreichung erlebt und entsprechend wird versucht, diese zu umgehen (z.B. kann das Bestreben, überhöhte Benchmarking-Werte zu erreichen, Regelungen zur Arbeitszeit unterlaufen). Zweitens lässt sich dieser Effekt nicht durch eine disziplinierende Kontrolle bremsen oder einfangen, ohne das Funktionsprinzip einer Steuerung durch Ziele zu konterkarieren.« (Krause et al. 2012: 197)

Worauf die Arbeitsorganisationsforscher hinweisen, ist die Tatsache, dass sich die Beschäftigten selbst im Weg der Prävention stehen, da sie an dem eigenen Erfolg, und mithin an dem des Unternehmens, so interessiert sind, dass sie selbst die Schutzmaßnahmen, die ihretwegen eingeführt wurden, als Hindernis und, paradoxerweise, als eine Belastung empfinden. Mit dieser Art von Gefährdung treten sie also in einen Modus, in dem sie bereit sind, sich selbst um des Unternehmenserfolgs willens zu bedrohen:

»Indirekte Steuerung löst als Nebenwirkung eine soziale Dynamik aus, die Regelungen, Vereinbarungen und Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes tendenziell unwirksam werden lässt, weil diejenigen, um deren Gesundheit es geht, diese Regelungen, Vereinbarungen und Vorschriften von sich aus unterlaufen« (z.B. freiwillig am Wochenende oder länger als zwölf Stunden zu arbeiten). So berichteten Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen, dass sie Schwierigkeiten hatten, offensichtlich erschöpfte oder erkrankte Mitarbeitende von der Arbeit abzuhalten.« (a.a.O.: 199 [Herv. i. O.]

Deswegen muss im Weiteren die Prävention dort ansetzen, wo sie diese Selbstgefährdung vermeiden kann. Diese wird dabei als eine Selbstpraxis angesehen, die die Beschäftigten nicht immer überblicken und gegen die sie sich oft nicht wehren können. Die genannten Hilfsmittel sollen eine Rolle einnehmen, in der sie die Beziehung zwischen Selbstbalance und Unternehmenszielen problematisieren und aufrechterhalten. Allerdings wird die Praxis der interessierten Selbstgefährdung

---

tieren: »Man soll einerseits unternehmerisch initiativ werden und unternehmerische Verantwortung übernehmen, wird dabei aber – wenigstens in der Selbstwahrnehmung – gegängelt und bevormundet.« (a.a.O.: 198) 5) Belastungen, die aus der »von vielen Beschäftigten wahrgenommene[n] Differenz zwischen dem, »was oben ankommt« oder in den offiziellen Organen des Unternehmens dargestellt wird, und dem, »was unten erlebt wird«« (ebd. [Herv. i. O.]) resultieren. 6) Belastungen, die in der Widersprüchlichkeit zwischen vorgeschriebenen und in der Praxis umgesetzten Gesundheitsregelungen wurzeln (vgl. a.a.O.: 199).

zwar als ein neues, doch immerhin als ein steuerbares Phänomen empfunden, das sich in die Arbeitsprozesse auf natürliche Weise integrieren kann. Gleichzeitig bietet sie den Ansatzpunkt, »um eine Zunahme psychischer Belastungen vorhersagen und erklären zu können.« (Ebd.) Dadurch wirkt die Theorie der interessierten Selbstgefährdung als ein präventives Mittel, um die Beschäftigten noch vor der möglichen Gefährdung zu informieren, dem künftigen Unternehmensschaden vorzubeugen und die Potentiale der Beschäftigten zu maximieren. Interessierte Selbstgefährdung stellt somit einen Erklärungsansatz für die Überforderung dar und wird gleichzeitig zu einer nicht-diskursiven Praxis der Burnout-Prävention umgedeutet.

## 2.5 Schreibpraxis

Das Schreiben erscheint als ein präventiver Reflexions- und Selbstregierungsakt. Die Burnout-Betroffenen geben in ihren Berichten an, dass ihnen das Schreiben dabei hilft, ihr eigenes Leben besser zu reflektieren und die Möglichkeiten aus der Lebenskrise zu suchen. Schreiben wird einerseits als ein präventives Mittel empfunden und empfohlen. In dem Schreibprozess bietet das Blatt Papier oder der Computerbildschirm den Ort, an dem sich die Therapie vollziehen kann. Mehr noch, in dem Schreiben konstituieren sich die Betroffenen als kranke, gestörte und versagende Subjekte. Als Subjekte, die Hilfe brauchen und selbst für ihre Störungen verantwortlich sind. Andererseits hat der Schreibprozess nicht nur die Funktion, einen introspektiven Blick zu ermöglichen, sondern gleichzeitig auch die inneren Stimmungen und Zustände vor den anderen zu offenbaren: »Schreiben heißt also sich zeigen, sich sehen lassen, sein eigenes Gesicht vor dem des anderen erscheinen lassen.« (Foucault [1983] 2005: 515) Bei dieser Selbstdarstellung werden Gefühle, Gedanken, Erinnerungen, Vorstellungen und Fantasien sowie körperliche Reaktionen und die Reaktionen der Umgebung festgehalten. Das Schreiben erfüllte sodann bei vielen Betroffenen, die ihre Erfahrungen mit dem Burnout-Syndrom niedergeschrieben und publiziert haben, mehrere Funktionen:

- Erstens haben die Betroffenen der breiteren Öffentlichkeit einen Blick in ihre tiefsten Bewegungen und privaten Angelegenheiten ermöglicht. Damit einher ging auch die Beschreibung konkreter Handlungen und Praktiken, die sie vollzogen haben: entweder vor dem Entstehen des Burnouts oder als präventive Mittel.
- Zweitens haben sie in der Hoffnung publiziert, den anderen Menschen bei ihren Beschwerden zu helfen und ein Beispiel anzubieten, wie diese Störung bewältigt und zukünftig präventiert werden kann. Hier teilten sie mit ihren Lesern Übungen, Gewohnheiten, Trainingstipps und viele anderen Empfehlungen, die zur Prävention animieren sollten.

- Schließlich diene drittens das Schreiben auch dem, was Foucault in seiner Analyse der *Künste des Selbst* mit Athanasius' Worten die »Waffe im spirituellen Kampf« (a.a.O.: 505) benennt: »Während der Teufel die Macht hat, zu täuschen und den Menschen zur Selbsttäuschung zu verführen [...], ist das Schreiben eine Probe und gleichsam ein Prüfstein.« (Ebd.) Während des Schreibens stellten sich die Betroffenen unzählige Fragen (vgl. Bernd 2010: 26f; Roland 2012: 70f u.a.) und versuchten, die Wahrheit über ihren Zustand, ihre Lebensweise und ihre Lebenseinstellungen herauszufinden. Damit gehört zur Praxis der Prävention auch eine Lebens- und Wahrheitsdiagnose, die jeder für sich selbst erstellt und die als eine Negativfolie erscheint, vor deren Hintergrund die bisherige Lebenskunst beurteilt und gemessen werden kann (vgl. Foucault [1983] 2005: 521).

Die Praxis des Schreibens hat sich bei den Betroffenen als ein präventiver Umgang mit sich selbst etabliert. Sie wurde nicht nur dann vollzogen, wenn das Burnout als hart empfunden wurde, sondern auch nach seiner Erscheinung, indem sie die Fähigkeit der Betroffenen stärkte, eine eigenverantwortliche und selbst bestimmte Lebensführung aufrechtzuerhalten (vgl. Kilian & Becker 2006: 446).

## 2.6 Zwischenfazit

Wie die Analyse von nicht-diskursiven Praktiken im betrieblichen Gesundheitsmanagement nahegelegt hat, werden die Individuen zur präventiven Arbeit an sich selbst durch mehrere Anreize stimuliert. Dem liegt die Tatsache zugrunde, dass allmählich alle Arbeitstätigkeiten auf ihr präventives Ausmaß beurteilt werden können und dass die präventive Praxis als ein natürlicher Bestandteil moderner Arbeitsverhältnisse erscheint, wie dies das Beispiel der ErgoScouts nahegelegt hat. Dadurch wird die Prävention nicht nur mit der eigenen Verantwortung für die präferierte Lebensweise verknüpft, sondern auch mit der Art und Weise, wie die Arbeit optimal erledigt werden kann und welche Wachstums- bzw. Optimierungspotentiale dank den präventiven Praktiken in den Arbeitsprozessen entstehen. Des Weiteren spiegeln sich die nicht-diskursiven Praktiken in dem Gamification-Diskurs wider, durch den auf spielerische Art und Weise Anreize geschaffen wurden, welche die Mitarbeiter zum besseren Umgang mit sich selbst motivieren sollten. In solchen Anreizen verschmelzen nicht selten die Unternehmensziele und die eigenen Zielsetzungen, was aus der arbeitswissenschaftlichen Perspektive zu einer interessierten Selbstgefährdung führen kann. Die Analyse der Praxis der interessierten Selbstgefährdung hat gezeigt, dass diese zu einem Steuerungsmittel umgedeutet wird, indem Empfehlungen formuliert werden, wie die Gefährdung für die Beschäftigten erkennbar und plausibel wird. Sie illustriert, wie das erhöhte Engagement als Fortschrittskraft empfunden und kanalisiert werden kann. Schließlich

zeigt die Analyse der Schreibpraxis die Bedeutung des Schreibens als eines präventiven Mittels und als einer Wahrheitsprüfung zugleich. Indem die Betroffenen diese Praxis ausüben, problematisieren sie ihre Lebensweise und den praktischen Umgang mit sich selbst und entwerfen eine neue, bessere Selbstpraxis.

Nicht-diskursive Praktiken des Präventionsdispositivs äußern sich nicht nur in den sichtbaren Handlungen und Tätigkeiten, sondern vor allem in dem, wie diese Aktivitäten von den Individuen gedeutet werden. So können bspw. sportliche Aktivitäten, regelmäßige Schlafzeiten, Entspannungsübungen oder Körperankersetzen als präventive Mittel wahrgenommen und vorgelebt werden, was die präventive Rationalität diskursiv aktiv vermittelt.

### 3 Objektivationen/Vergegenständlichungen

Einen weiteren analytischen Teil der Dispositivanalyse bilden die Objektivationen bzw. Vergegenständlichungen, d.h. das materialisierte und sinnlich erfahrbare diskursive Wissen. Wie bei den nicht-diskursiven Praktiken ergeben sich bei der Untersuchung dieser Dispositivteile einige methodologische Möglichkeiten:

- Siegfried Jäger arbeitet in seiner Analyse von Vergegenständlichungen mit der Annahme, dass es sich bei den Vergegenständlichungen um Gegenständlichkeits-Diskurse handelt, in denen das diskursiv hergestellte Wissen als Gegenstand erscheint und analytisch lesbar ist, z.B. durch »Anschauung von Gebäuden/Verbildlichungen der Gebäude und Einrichtungen.« (Jäger 2015: 115) Damit besteht auch die analytische Aufgabe darin, den diskursiven Inhalt der Gegenstände zu rekonstruieren und in Zusammenhang zu anderen Dispositivkomponenten zu stellen (vgl. ebd.).
- Andersrum versuchen Andrea Bührmann und Werner Schneider diese analytische Ebene auf ihre »dahinter stehenden Wissensordnungen« zu hinterfragen (Bührmann & Schneider 2012: 103), mit dem Ziel, das in den Vergegenständlichungen verborgene Wissen zu rekonstruieren. Dadurch können sie herausfinden, »wie und in welchen Funktionen diese Vergegenständlichungen im Dispositiv wirken« (ebd.), d.h. wie ihre normative und gedachte Funktion mit ihrem tatsächlichen Umgang verglichen werden kann und wo sich Widerständigkeiten auffinden lassen (vgl. ebd.). Dabei legen sie einen besonderen Wert auf den Zusammenhang zwischen der diskursiven Hervorbringung von Vergegenständlichungen und »den Prozessen der Materialisierung, der Einbettung der untersuchten Artefakte in die ›Ordnung der Dinge‹.« (a.a.O.: 104 [Herv. i. O.]) Zusätzlich fordern sie auch ihre »Gebrauchsweisen bzw. Gebrauchsspuren so wie ihre alltägliche Nutzungs-/Funktionsweise und ihre Bedeutungsvarianten zu untersuchen.« (Ebd.)