

Moldaschl, Manfred

Working Paper

Effizienzhumanismus: Was Sozialwissenschaften zu (aus)brennenden Teams beitragen

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 6/2010

Provided in Cooperation with:

Chemnitz University of Technology, Faculty of Economics and Business Administration

Suggested Citation: Moldaschl, Manfred (2010) : Effizienzhumanismus: Was Sozialwissenschaften zu (aus)brennenden Teams beitragen, Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 6/2010, Technische Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Chemnitz

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/55386>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

No. 6/2010

Effizienzhumanismus

Was Sozialwissenschaften zu (aus)brennenden Teams beitragen

Manfred Moldaschl

Mai 2010

Das gängige Bild der Rollenverteilung ist so: Ökonomische Akteure und ihre Wissenschaft(en), also BWL und dergleichen, sind dazu da, das Möglichste aus den betrieblich verfügbaren Ressourcen herauszuholen. Aufgabe der Human- und Sozialwissenschaften ist es dagegen, die Voraussetzungen und Folgen entsprechender Nutzungsstrategien hinsichtlich der Humanressourcen aufzuklären und ggf. korrigierend einzugreifen. Und zwar mit der Bereitstellung besseren („ganzheitlicheren“) Wissens. So in etwa sind auch die Inhalte der Studiengänge organisiert, in denen Studierende auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Aus dem Zusammenwirken der akademischen Disziplinen bzw. ihrer in die Praxis entlassenen Absolventen sollte sich dann eine bessere, wenn nicht optimale Nutzung der Humanressourcen ergeben.

Dieses Bild ist nicht nur deshalb schief, weil auch die Wirtschaftswissenschaften Sozialwissenschaften sind und in ihrem Lehrkanon vielfältiges Wissen aus Soziologie, Psychologie u.ä. integrieren - auch wenn sie über ihre Mathematisierung den Anschein von Naturwissenschaften zu erwecken versuchen. Vor allem aber zeichnet es deshalb ein falsches Portrait der Guten und der Bösen, weil die Experten der Humanressourcen selbst vielfach die Weichen stellen für eine intensivere und extensivere Nutzung der Humanressourcen, deren Folgen sie nicht immer bzw. deren Nebenfolgen sie gerne übersehen. Das Denkmodell hat weitere Mängel, wie eine mangelnde Unterscheidung humaner und sozialer Ressourcen; oder eine in weiten Teilen der Sozialwissenschaften verbreitete Effizienzideologie, die deren Beiträge zur Effizienzsteigerung zum Legitimationsmodus ihrer Existenz und Wissenschaftlichkeit ausruft.

Mein Beitrag befaßt sich daher kritisch mit solchen sozialwissenschaftlichen Selbstverständnissen und Selbstverständlichkeiten und plädiert für eine reflexive Sozialforschung.

1 Das Gute und die Hölle

Teams sind gut! (Oder?)

Zu den genannten Selbstverständlichkeiten zählt, daß Teams ‚an sich‘ gut seien. Der Mensch als soziales Wesen braucht Kommunikation, den Kontakt zu anderen, ihre Anerkennung und Unterstützung, etc. In der Geschichte zumindest der humanistisch inspirierten Arbeitswissenschaften war Teamarbeit stets der leuchtende Gegenentwurf zur tayloristisch vereinzelt, entfremdeten Arbeit, und sie einzuführen eine Standardempfehlung zur Lösung beliebiger Probleme. Worauf die Systemtheorie aber so unentwegt und oft zu recht herumreitet, ist die Konstitution von Bedeutung durch Unterscheidungen. Und die genannte Unterscheidung – hier der Taylorsche Einzelarbeiter der Fabrik, da der moderne Teamarbeiter des Büros – ist keine universell gültige. Was, wenn wir den Künstler betrachten, der uns ‚selbstverständlich‘ als leuchtendes Vorbild nicht entfremdet, selbstbestimmter und kreativer Arbeit dient? In den Galerien hängen bekanntlich Picassos, keine Werke des oder der Picasso-Teams. Natürlich ist der Künstler kulturell eingebettet. Ihre Werke aber schaffen KünstlerInnen meist in frei gewählter Isolation, allenfalls sublimationsoptimiert begleitet von ihren jeweiligen Lebensphasenmusen. So klagen auch Schriftsteller, daß das Schreiben eine gewisse autistische Veranlagung oder Toleranz verlange.

Selbstverständlichkeiten verlangen keine (Selbst)Verständigung. Dem Denken, das Kontingenz ohnehin im Übermaß zu bewältigen hat, bieten sie festen Boden. Solange Teamarbeit, Team-

geist, kooperatives Handeln nicht Realität sind, sondern mehr oder weniger Utopie, mag man sich mit pro-Team-Stereotypen auch zufrieden geben. Wo es aber zum normativen Standard wird - im Foucaultschen Sinne zum Dispositiv, sollte man eine differenziertere Analytik zur Verfügung haben, die Probleme der Teamarbeit *nicht nur als Folgen ihrer schlechten Ausgestaltung wahrnehmen* kann.¹

Eine solche Analytik hatten wir mit dem Konzept der *Subjektivierung von Arbeit* (Moldaschl, Voß 2002) vorgeschlagen, um die normativen Gehalte der Diskurse, ihre inneren Widersprüche und die (Neben)Folgen der mit ihnen begründeten Praktiken zu untersuchen.² Empirische Studien u.a. zur Gruppenarbeit (z.B. Moldaschl 1994, Sewell 1998) hatten längst gezeigt, daß die Arbeitenden weniger interessiert waren, die neuen Leistungsregimes zu übernehmen, als humanistisch inspirierte Arbeitsforscher stets unterstellt hatten. Statt dies nur „psychologisch“ zu erklären (Gewohnheit, Angst vor dem Neuen etc.) bzw. nur als falsche Anwendung „an sich“ guter Arbeitsgestaltung, sollte das Konzept den Blick lenken auf die beobachteten ambivalenten Folgen für die Arbeitskräfte. The way to hell is paved with good intentions ...

Was heißt brennen?

Das Dispositiv der protestantischen Arbeitsethik (Weber 1905/1986) ist das der strebsamen, in der Erfüllung der Pflichten und Erfordernisse aufgehenden Person, die anders als der (Lohn)Sklave stets mehr tut als nötig, nicht auf die Uhr schaut, bevor die Dinge nicht erledigt sind, und sie nicht nur der Bezahlung wegen tut.³ Das entspricht recht genau dem, was in der Sozialpsychologie und der Managementforschung als *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bezeichnet wird.

„OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. ... Our definition of OCB requires that it not be directly or formally recompensed by the organization's reward system" (Organ 1988: 4f).

Der „committete“ Mitarbeiter tut mehr als verlangt, und das aus freien Stücken. Die OCB-Forschung und ihre Vorgängerin, die Commitment- und Involvement-Forschung (vgl. Conrad 1988) untersucht seit Jahrzehnten, wie man an dieses Potential herankommt, es nutzen und möglichst auch triggern kann. Das ursprünglich bürgerliche Subjektideal hat sich im modernen „flexiblen Kapitalismus“ zum herrschenden Dispositiv entwickelt, dem sich auch die bislang bürokratisch und tayloristisch regierten Subjekte immer weniger entziehen können. Auch das *humanistische Menschenbild* diverser Soziologien und Psychologien ist, wie ihr Leitbegriff *Selbstverwirklichung*, beseelt davon.

Im postfordistischen Diskurs der 1990er Jahre fanden Einsichten der Wirtschaft in die Grenzen bürokratischer Steuerungsprinzipien und die humanistischen Ideen scheinbar zusammen, gefördert u.a. durch politische und Beraterdiskurse, die in einer *unternehmerischen* Organisation den Weg zur dauerhaften Win-Win-Situation sahen. Sollte die „wissenschaftliche Betriebsführung“

¹ So, wie der Neoliberalismus das Scheitern seiner Rezepte allein als Folge seiner inkonsequenten Anwendung deutet und sich somit gegen Erfahrung oder Kritik immunisiert.

² Ähnlich Boltanski und Chiapello (2003), mit Bezug auf Weber, zum *neuen Geist des Kapitalismus*.

³ „Jener eigentümliche, uns heute so geläufige und in Wahrheit doch so wenig selbstverständliche Gedanke der Berufspflicht, einer Verpflichtung, die der einzelne empfinden soll und empfindet gegenüber dem Inhalt seiner "beruflichen" Tätigkeit, gleichviel worin sie besteht, gleichviel insbesondere ob sie dem unbefangenen Empfinden als reine Verwertung seiner Arbeitskraft oder gar nur seines Sachgüterbesitzes (als "Kapital") erscheinen muss – dieser Gedanke ist es, welcher der "Sozialethik" der kapitalistischen Kultur charakteristisch ist" (Weber 1905/1986: 36).

im bis dahin herrschenden Paradigma das Subjektive weitgehend aus den Prozessen heraushalten, sollte Re-Subjektivierung nun alle vernachlässigten Subjektpotentiale mobilisieren, das „ganze Subjekt“ *involvieren*: Engagement und Emotionen, *Leidenschaft und Begeisterung* wecken und auf subjektiv übernommene Betriebsziele lenken (Identifikation), Selbstbeherrschung sollte an Stelle von Herrschaft setzen. Dies alles vermittelt moderner Organisation: Dezentralisierung, „Empowerment“ und partizipative Verfahren. Auf der Ebene der sozialen Sicherungssysteme und des Bildungssystems folgt der Begriff *Employability* diesem Leitbild. Er steht für den Übergang von einer institutionellen zu einer individuell begründeten Absicherung der Erwerbsarbeit, sowie für eine modulare Produktion marktgängiger Fertigkeiten und Wissensinhalte, die von ihrem Besitzer jeweils *selbst* zu individueller *Employability* gebündelt werden. Eine der Sinnstiftungen im Diskurs zur Wissensgesellschaft oder „Wissensökonomie“, die in Burnout-Prozessen subjektiv wirksam werden kann, wenn und soweit die Subjekte sie sich aneignen.

Wie zündet man an (und wer)?

Neben „Empowerment“ soll Gruppenarbeit zur Mobilisierung der Leidenschaften für die Arbeit beitragen. Eine Flut von Studien zur Nutzung von „Gruppeneffekten“ befaßt sich mit sozialen Ressourcen, die man sich zu Nutze machen möchte, neben *Commitment* gegenüber der Organisation und der jeweiligen Gruppe u.a. *Gruppenkohäsion* und *social support*. Soziale Kohäsion wird als Maßstab der Sozialintegration in der Gruppe verstanden und primär konzipiert als Zugehörigkeitswunsch bzw. -gefühl. Die großteils quantitativen Studien suchen dann, meist im Format der Erfolgsfaktorenforschung, nach Korrelationen. Zum einen zwischen Gruppenbeziehungen und Effekten (Standardhypothese: *je* mehr Kohäsion, *desto* mehr Leistung, etc.); zum anderen zwischen ihnen und steuerbaren Bedingungen, von denen man annimmt, daß sie Kohäsion etc. „verursachen“ bzw. triggern, z.B. Gruppengröße, Führungsstile/Partizipationsmodi, Anerkennung (Übersichten z.B. in Guzzo/Dickson, 1996; Stewart 2006; Stajkovic et al. 2009).

Diese Art von Forschung scheint ihre Existenzberechtigung als „nützliche Wissenschaft“ primär im Nachweis leistungssteigernder Sozialtechniken zu sehen, wobei die Leistungssteigerung auf einer besseren Erfüllung menschlicher Bedürfnisse beruhen soll. Dieser *Effizienzhumanismus* - man könnte ihn auch phantastischen WinWinismus nennen - meint, gestalterische Ziele nur legitimieren zu können, wenn dies aus „ganzheitlicher“ oder „langfristiger“ Sicht wirtschaftlicher (rentabler) ist. Vielgehörte unter den effizienzhumanistischen Muezzins, die ihre frohe Botschaft vom akademischen Minarett singen, sind etwa Hackman (1990), Lawler et al. (1995) oder Cohen/Bailey 1996). Deutschsprachige denke sich jede Leserin dazu.

Wer brennt?

Es ist eine alte Einsicht der Belastungs- und der Burnout-Forschung, daß eher nur die- oder derjenige ausbrennen kann, der zuvor brannte. Personen, die ihre Arbeit mit einer gewissen *Ambition* und *Leidenschaft* ausüben (Pines/Aronson 1988). Burnout ist daher kein typisches Phänomen ungelernter Montagearbeit. Auf Arbeitsplätze dieser Art führt nicht die Leidenschaft für's Stecken oder Löten. Auch ein Buchhalter, der für's Accounting brennt, zaubert sich nicht leicht vor's geistige Auge. Seit Freudenberg, der den Begriff „Burnout“ 1974 für Phänomene einführte, die er bei helfenden Berufen beobachtet hatte, sind Pflegekräfte, Ärzte und Sozialarbeiter sowie Lehrer die am häufigsten untersuchten Berufsgruppen. Typische Berufe, die nicht allein aus Erwerbsmotiven ergriffen werden; besonders dann nicht, wenn die Erwerbssichten gegenüber Berufen vergleichbarer Qualifikationsstufe abfallen (was für Ärzte wiederum eher nicht

gilt). Auch wenn die Berufswahl subjektive Momente widerspiegelt, so zeigt die Häufung des Phänomens in bestimmten Berufen, daß man es nicht allein auf ein individuell überhöhtes „Aspirationsniveau“ zurückführen kann.

Es sind die genannten nicht die einzigen Berufe, die persönliches Engagement erfordern, und eher nicht jene, die mit größtem Enthusiasmus ergriffen werden. Eine Frage, die sich aktuell stellt, ist: Verbreitet sich mit *subjektivierenden* Arbeitsregimes - und der für sie meist essentiellen Gruppenarbeit - die Burnout-Gefährdung auch in „instrumentelleren“ Berufsfeldern? Recherchiert man die Literatur über BO in Teams, so stößt man bislang auf dieselbe Dominanz von Pflegeberufen und Lehrern. Modernes Projektmanagement in Unternehmen, das Professionen aller Art einschließt, wäre ein weiteres Feld, mit dem sich aber nur ein kleiner und anderer Teil der Belastungsforschung befaßt (z.B. im IT-Sektor, vgl. etwa Latniak/Gerlmaier 2007). Das heißt aber nicht, daß dies ein zutreffendes Bild der realen Verbreitung von Burnout bzw. entsprechender Risiken abgibt. Es ist nur eine Konvention, eines der zahlreichen lock-ins der Sozialforschung; eine Change-Barriere.

Was ist ausbrennen?

Darauf wären drei Antworten zu geben, die ich hier sehr verkürzen muß, im nächsten Punkt nochmals aber partiell aufgreife. Erstens, Burnout ist schwer abgrenzbar; seine Indikatoren finden sich in einer Vielzahl von Stimmungslagen, Beanspruchungsphänomenen und analytischen Konstrukten. Zweitens: Diffuse Phänomene werden noch mehr als klar umrissene von der jeweiligen Definition konstruiert. Gerade wenn es um soziale Ressourcen geht, wäre ein Burnout-Konstrukt nötig, welches die soziale Ebene thematisiert. Das aber gibt es nach meiner Kenntnis nicht. Drittens: ein theoretischer Diskurs darüber hat sich „dank“ der vorherrschenden Variablenforschung in diesem Feld nicht etabliert oder ist, falls es ihn gab, verblichen. Wie es Schutte et al. (2000, allerdings freudig) formulieren: “The Maslach Burnout Inventory (MBI) has become the “almost universally accepted gold standard to assess burnout” (ebd.: 53). Diesen Goldstandard von Maslach et al. (1996) darzulegen kann ich mir in diesem Band sicher sparen, zugunsten einer Kritik seiner Anwendung. Nur eines sei im Vorgriff noch erwähnt: den Indikator *depersonalization* bezeichnen die Autoren mitunter auch (in Klammern) als *cynicism*.

Können Teams ausbrennen?

Der Titel dieses Bandes scheint die Frage zu erübrigen. Natürlich hängt die Antwort, siehe oben, von der Definition ab. Meines Erachtens kann man allenfalls *metaphorisch* von einem Team-Burnout sprechen, denn man kann Teams weder eine homogene Motivation noch homogene subjektive (motivationale, emotionale etc.) Ressourcen und Sinnstiftungen zuschreiben. Faktisch entbehren auch alle mir bekannten Studien einer expliziten Definitionen von Team-Burnout oder „staff burnout“ und behandeln das Konstrukt rein personal.

Praktisch alle hier genannten Studien verwenden schlicht den Maslach Burn-out Inventory MBI (Maslach et al. 1996). Garman et al. (2002) beklagen zwar einen Mangel an Aufmerksamkeit für *relationships*, verzichten in Ihrem empirischen Beitrag zu *staff burnout* aber folgenlos und unbekümmert auf eine Definition. Sie „lösen“ das Problem auf die übliche empiristische Weise, indem sie die üblichen drei Kriterien bei allen Mitgliedern eines Teams messen und auf dieser Basis Teams vergleichen.⁴ Ebenso Escriba-Aguir et al. (2006), Hill et al (2006) oder Nelson et

⁴ (ebd.: 238) hier nur nebenbei: was sie eigentlich interessiert, entspricht dem effizienzhumanistischen Postulat: die Ergebnisse ihrer „team-level analysis“ im Health Sector korrelieren sie dann mit der Patientenzufriedenheit (239f).

al. (2009), auch alle im Gesundheitssektor.⁵ Bakker et al. (2006) stellen immerhin empirisch fest, das „team level“ von Burnout entspreche dem jeweils identifizierten individuellen.

Lustigerweise haben die genannten Studien selten eine Analytik für die Ursachen von Burnout; sie fragen jenseits von Personenvariablen meist nur – welche Differenzierungsleistung – nach „stress“, „chronical stress“ oder wie (Verdon et al 2008), nach „stressful situations ... and a high requirement for technological skills“.⁶ Also bitte nicht Ingenieur werden. Sanz (2008) legt in ihrem Text, der sich demgegenüber sehr mit Kontextbedingungen und Belastungsursachen befaßt (auch mit Subjektivierung, allerdings nicht anhand eigener Empirie) ebenfalls keine gruppenspezifische Definition von Burnout vor. Sie präsentiert statt dessen einen typisierten Verlauf (in Anlehnung an Fengler 1998) und eine Ursachenhypothese: „Wenn ich ... von einem Phänomen des „Gruppenburnouts“ spreche, gehe ich ... davon aus, dass Burnout als eine Folge des Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung stufenweise (an)steigt“ (ebd.: 94f). Diese Hypothese paßt sehr gut zu dem in Abschnitt 2 skizzierten Analyseansatz.

Was also könnte Team-Burnout *als Metapher* bedeuten? Oder, um auf den vorigen Punkt zurückzukommen: Was brennt aus? Nun, wenn ein Team aufhört im obigen Sinn zu brennen, dann tut es *nicht mehr mehr*, als man von ihm erwartet - zumindest nicht mehr freiwillig. Die Leistung läßt nach, die Bereitschaft zu improvisieren, einzuspringen, das Nötige auch gegen das Vorgeschriebene zu tun; und auch die Bereitschaft, Neuerungen anzunehmen bzw. sich an deren Einführung zu beteiligen. In der Involvement- und der Change-Forschung wird dies meist *Zynismus* genannt: eine generell skeptische bis ablehnende Haltung gegenüber Führungskräften und Changevorhaben (z.B. Falvo et al 2006). Eine Deutung, die freilich selbst zynisch ist (dazu Moldaschl 2010a). Sie setzt *Changeresistenz* mit einem zuvor klinisch beschriebenen Erschöpfungszustand gleich und pathologisiert sie damit.

Phänomene dieser Art werden freilich seit langem auch unter anderen Namen beschrieben, etwa *innere Kündigung* und *Dienst nach Vorschrift*, u.a. im Kontext des „Helfersyndroms“. Was oft als typischer Indikator oder als Folge von Burnout gilt, kann freilich auch umgekehrt gedeutet werden: als *Bewältigungsformen*, die gerade nicht in eine Depersonalisation durch Überforderung münden. Innere Kündigung ist die Distanzierung von ehemals übernommenen Zielen. Und Dienst nach Vorschrift ist ein subversives Verhalten, welches die Organisation an ihren eigenen Regeln scheitern läßt, ihre inneren Widersprüche eben nicht „wegimprovisiert“. Insofern ist Dienst nach Vorschrift auch ein bewährtes Kampfmittel, eine individuelle oder kollektive Abwehrstrategie von abhängig Beschäftigten. Wenn Burnout eine Situation kennzeichnet, in der sich eine Person nicht mehr von ihrer Arbeit distanzieren, in ihr zugleich aber keine auskömmlichen Bedingungen finden kann (vgl. Abschnitt 2), dann heißt das, sie kann *nicht mehr bewältigen*. Gruppen haben aber meist mehr Bewältigungsmöglichkeiten als Individuen.

Wie sich in einigen unserer empirischen Studien zeigte (z.B. Moldaschl 1994, 2005a), erodieren in Gruppen unter Burnout-förderlichen Bedingungen zu allererst genau jene sozialen Ressourcen, die mit dem Teamprinzip eigentlich mobilisiert, also für Organisations- bzw. Unternehmenszwecke instrumentalisiert werden sollen: *Loyalität, Commitment, Social Support* und *Fle-*

⁵ Sie finden dabei – nach eigener Auskunft ihr wichtigstes Ergebnis (ebd. 129f) – daß die Burnout-Indikatoren bei Ärzten etwas stärker ausschlagen als bei Pflegekräften. Bahnbrechend. Johnson et al. (2009) korrelieren die MBI-Variablen mit solchen der Arbeitszufriedenheit – in der üblichen naiven Weise, die hohe AZ nur positiv interpretieren kann; vgl. FN 6.

⁶ mit Ausnahmen wie Elloy et al 2002, die aber Ursachen und Wirkungen kaum auseinanderhalten; sie nennen: „role conflict“, „job ambiguity“, „low co-worker support“, und „low job ability“.

xibilität.⁷ Social support beispielsweise verlor den Charakter als „Puffer“ für *besondere* Belastungssituationen. Wenn wechselseitiges Einspringen zum dauerhaften normativen Zwang und damit selbst zur Belastung wurde, sank die Bereitschaft dazu. Viele zeigten sich ferner gegenüber flexiblem Arbeitseinsatz weniger „anständig“. Soll es also in einem ganzen Team zum kollektiven Burnout kommen, müssen schon sehr spezielle Bedingungen erfüllt sein, daß keinerlei Bewältigungsmöglichkeiten mehr gesucht oder genutzt wurden.

2. Widersprüchliche Arbeitsanforderungen - ein Ansatz zur Analyse von Burnout-Risiken

Ich möchte hier nun einen zweiten analytischen Ansatz skizzieren, mit dem man jene *Bedingungen* theoretisch fassen und empirisch beschreiben kann, die Burnout begünstigen. Es ist ein Belastungsansatz, der dem Konzept der Subjektivierung zu widersprechen scheint. Während ersteres analysiert, wie gerade das humanwissenschaftliche Standardrepertoire von Gestaltungsempfehlungen (*Befreiung* von strenger Hierarchie, rigiden Arbeitszeitregimes und hoher inhaltlicher Arbeitsteilung) problematisch werden kann (Work-Life-Imbalance, Selbstausschöpfung, Peer Group-Kontrolle, etc.) untersucht letzteres *Restriktionen*. Ein Widerspruch nur auf den ersten Blick. Erstens sind auch die subjektiviertesten Arbeitsverhältnisse nicht frei von Restriktionen, und zweitens untersucht unser Belastungskonzept nicht wie die üblichen Restriktionen an sich, sondern *Verhältnisse* zwischen Anforderungen und Möglichkeiten, sie zu erfüllen und die notwendigen Ressourcen hierfür aufzubauen bzw. zu erhalten. Steigen die Anforderungen, so gilt das in der Regel auch für die Voraussetzungen.

Das Konzept der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (WAA) ist ein interaktionistisch-evolutionärer Ansatz, der psychische Belastung auf *Widersprüche zwischen Aufgaben bzw. Zielen, Regeln und Ressourcen* zurückführt. Er basiert auf pragmatistischen Theorien der Psychologie und Soziologie (dargestellt u.a. in Moldaschl 2005b, 2010b). Zunächst für qualitative Studien entwickelt und auch so angewandt, wurde er in Teilen standardisiert, (z.B. Weber 1997), letztlich aber nicht in ein „Verfahren“ gegossen. Denn soll nach *Konstellationen* geforscht werden, die nicht Einzelbedingungen kausal zugerechnet und mit ja/nein abgefragt werden können, wird es eng mit der Kausallogik quantitativer Forschung. So wird der Ansatz vorrangig in qualitativen Studien zur Analyse und Interpretation eingesetzt, besonders dort, wo es um „neue“ Bedingungen geht. Untersucht wurden damit u.a. Gruppenarbeit, Pflegetätigkeiten, IT-Projektarbeit und die Arbeit von Lehrern, auch in Kontexten subjektivierter Arbeit (z.B. Hoff u.a. 2005, Giebel/Apfelbacher 2006; Kels 2009; Koch 2009).⁸

Da der Ansatz andernorts ausführlich dargestellt ist, will ich hier nur auf seine zentrale Frage eingehen: Ist psychische Belastung (und Burnout als Folge) ein primär *subjektives Phänomen*, das von überzogenen Ansprüchen und Erwartungen bestimmter Personen ausgeht, welche fast zwangsläufig an „den Realitäten“ scheitern müssen? Oder muß man ggf. *Arbeitsbedingungen ändern*?⁹ Letzteres in Betracht zu ziehen ist nicht selbstverständlich. Der heute verbreitetste Belastungsansatz, das kognitive Streßkonzept von Lazarus et al. (z.B. 1984), sucht die Entstehung von Streß in Prozesse kognitiver Bewertung seitens der Person. Es nimmt an, daß Streß

⁷ Im Grunde müsste man hierzu auch – scheinbar paradox – einen Typus mehr oder weniger hoher Arbeitszufriedenheit rechnen: die resignative. Resignativ Zufriedene haben jede Vorstellung von Möglichkeiten besserer Organisation und Arbeit aufgegeben (vgl. Bruggemann et al. 1975).

⁸ Quellenangaben zu zahlreichen empirischen Studien sowie zu den standardisierten Instrumenten, in die Teile des Ansatzes eingingen, finden sich in ebenfalls Moldaschl 2010b.

⁹ Hier geht es nur um Erwerbstätigkeiten, also um Kontexte, in denen die Bedingungen nicht primär von den Arbeitenden selbst bestimmt werden.

aus einer *Nichtpassung* von Person und Umwelt resultiert (person-environment-fit). In diesem PE-fit-Modell gibt es keine (Umwelt-)Kausalitäten jenseits der kognitiven Bewertung. Zugespielt: Wird jemand in bestimmten Kontextbedingungen krank, so muß man für diese Person nach anderen Bedingungen, und für die Bedingungen nach geeigneteren Personen suchen. Oder noch zugespielt: *Selektion statt Gestaltung*.¹⁰

Wenn man auch bezogen auf das Burnout davon ausgeht, daß dieses in fremdbestimmten Kontexten nicht primär ein subjektives Problem ist („empfindliche“ Personen mit unangemessenen Ansprüchen bzw. mangelnden psychischen Ressourcen wie bei Freudenberg 1974), dann kann man auch *nicht primär* auf das Erlernen stressabbauender Bewältigungstechniken und Entspannungsübungen setzen, um die „Work-Life-Balance“ wiederherzustellen; oder auf Team Leader mit anderem Charakter (so das erste und wichtigste Prinzip des Handbuchs „burnout-free small group leadership“, Mack 2009). Um Subjekt-Objekt-Verhältnisse ernsthaft untersuchen zu können, hat der WAA-Ansatz daher zwei Zugänge (*Bild 1*).

(1) *Be- und Überlastung durch „objektive“ Widersprüche in den Handlungsbedingungen*

Ziel des ersten ist es, Belastung *unabhängig von der Person* zu bestimmen. WAA werden so definiert: *Jemand muß, um seine Aufgabe zu erfüllen, etwas tun, was er oder sie „eigentlich“ nicht tun darf, nicht tun soll oder aufgrund äußerer Bedingungen nicht tun kann*. Sie kennzeichnen damit Spannungsverhältnisse von Fremdbestimmung und gewährter Autonomie. Psychische Belastungen werden in drei Klassen modelliert: Widersprüche in den Handlungs-, den Lern- und den Zielbildungsbedingungen. Um ein Beispiel nur für erstere zu geben: Sie werden erfaßt anhand von fünf Diskrepanzen in den *äußeren* Bedingungen, etwa Diskrepanzen zwischen Zielen und Regeln (z.B. als Pflegekraft mangels Ärztpresenz Spritzen geben müssen, ohne rechtlich autorisiert zu sein); und zwischen Aufgabenzielen bzw. zwischen expliziten Zielen und informellen Erwartungen (z.B. Kunden mit Freundlichkeit binden und sie dennoch über den Tisch ziehen müssen). Um auch Bewältigungshandeln nicht als bloß individuelle „Reaktion“ zu konzipieren, wird ferner der Kontext dahingehend analysiert, welche Möglichkeiten er den Arbeitenden gibt, mit den Widersprüchen umzugehen (z.B. ob man bestimmte Bedingungen einfach *aushalten muß* oder mit ihnen *aktiv umgehen* kann; insgesamt vier Bewältigungsmodi).

„*Soziale Unterstützung*“, die Lieblings-Moderatorvariable der Stressforschung beispielsweise, zählen wir daher nicht zu den „objektiven“ Bewältigungsmöglichkeiten, denn sie ist entweder Teil der offiziellen Kooperationsbeziehungen und beugt dann einer Belastung vor (sich zu unterstützen gehört zur Aufgabe); oder sie ist Teil der informellen Bewältigung. Dann aber ist sie kein fremdbestimmtes Merkmal der Arbeitssituation und hat in unserer aufgabenbezogenen Definition nichts zu suchen.

(2) *Belastung durch Widersprüche zwischen geforderter und ermöglichter Subjektivität*

Der zweite Zugang zielt auf *Belastung durch Mißachtung geforderter Subjektivität*. Auch hier werden „Nicht-Passungen“ zwischen Subjekt und Bedingungen nicht einfach auf individuelle Präferenzen zurückgeführt. Für bestimmte Berufe und Professionen sind bestimmte Werthaltungen und Identitätswürfe mehr oder weniger „Standard“, notwendige Voraussetzungen einer guten Praxis; in Sozialberufen etwa das paternalistische oder solidarische Motiv des Helfens, beim Lehrerberuf die pädagogische Passion. Leitbilder sind hier natürlich nicht die instrumentell

¹⁰ Oder *Therapie*. Individualistisch wie Lazarus „erklärt“ der Populärpsychoanalytiker und Terroristenversther Schmidbauer (1977) das *Helfersyndrom* in Sozialberufen: (nur) als therapiebedürftiges Problem identitätsschwacher Personen, als Quelle und Ursache von Burnout, wobei die Ursache der Ichschwäche natürlich wiederum in der Kindheit zu suchen sei.

Orientierten, die es auch oder überwiegend gibt, sondern die Engagierten. In manchen Professionsen werden die normativen Orientierungen in jahrelangen Sozialisationsprozessen vermittelt und eingeübt, und wo nicht (wie im Lehrerberuf) oft aus der Berufswahlentscheidung über das Studium hinweg gerettet und ggf. außerhalb der Academia reproduziert.

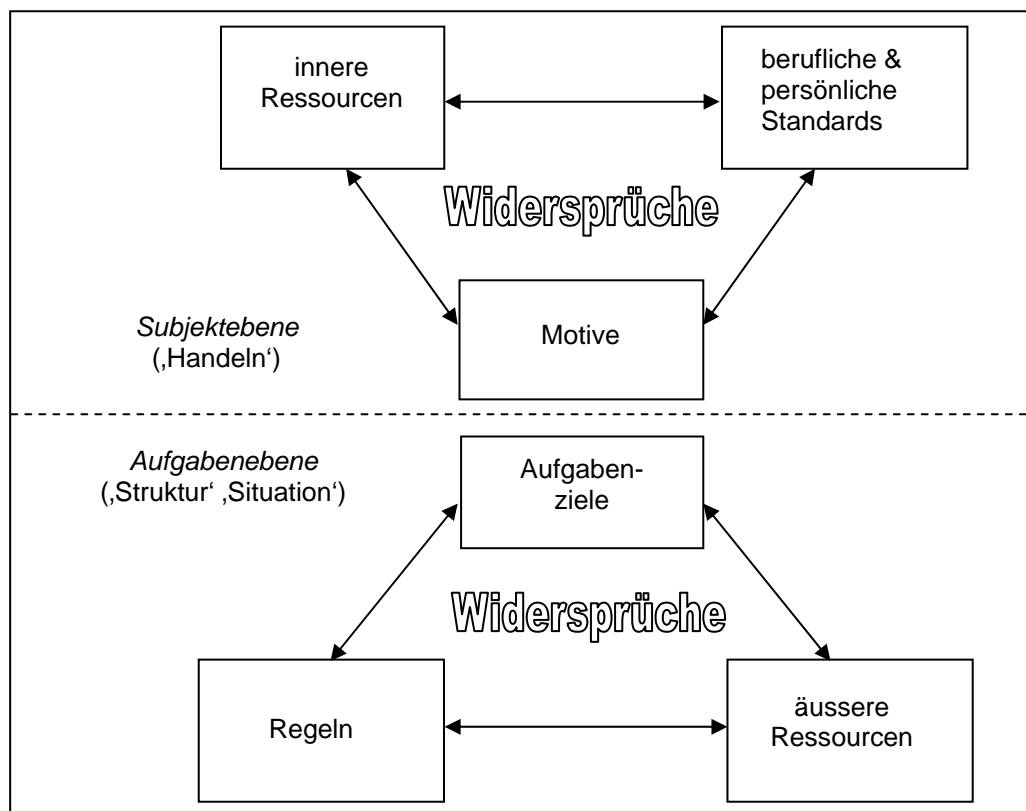


Bild 1: Das WAA-Modell (Aufgaben- und Subjektebene)

In der Praxis müssen die professionellen Motive dann oft *missachtet* werden. Seit Wilensky (1967) ist der mehr oder weniger anhaltende Konflikt zwischen organisationsübergreifenden professionellen Standards und den „Erfordernissen“ einzelner Organisationen¹¹ ein zentrales Thema der Professionssoziologie, wenn auch nicht primär mit Blick auf Belastung. Letzteren aber einnehmend fassen wir dadurch konstituierte psychische Belastungen als *Diskrepanzen zwischen geforderten und realisierbaren Motiven*. Oder um es mit dem berühmten Belastungsforscher Karl Valentin zu sagen: Situationen vom Typ *Wollen sollen, aber nicht dürfen können*. Die Missachtung bzw. Nichtanerkennung dessen, was den Kern der beruflichen Identität ausmacht, wird in qualitativen Burnout-Studien immer wieder als Kontextbedingung genannt.

Typische *Beispiele* sind Pflege Tätigkeiten Krankenhaus. Professionelle Ansprüche an die Pflegequalität und Humanität haben die Pflegekräfte internalisiert, müssen sie aber unter dem Effizienzdiktat oft verletzen. Daß sie unter der Diskrepanz leiden (vgl. z.B. Badura 1990: 320; Böhle/Weishaupt 2003), ist eben kein „subjektives Passungsproblem“, sondern ein systemisches, sozial konstituiertes. Für die Ingenieursarbeit wurde schon vor 20 Jahren gezeigt: zwei Drittel fühlen sich durch den Zwang, unter Zeitdruck „unsaubere Lösungen“ abliefern zu müssen, belastet, mehr als ein Viertel sehr stark belastet (Neef 1989: 240f). Das hat in subjektivierten Kontexten zugenommen (vgl. Latniak u.a 2007).

¹¹ Ein Grund, warum Künstler Organisationsförmigkeit in der Regel kategorisch ablehnen.

Der WAA-Ansatz (vgl. Tab. 1) bietet noch weitere Möglichkeiten, Burnout-förderliche Bedingungen zu rekonstruieren, etwa ein Modul zur Analyse von *Gesamtbelastung und Belastungssyndromen*. Hier geht es um Kontexte, in denen Arbeitende bei gleichzeitig auftreten Belastungen nicht mehr die Möglichkeit haben, aktiv zu bewältigen und zu kompensieren. Dann schlägt ein quantitatives Mehr in ein *qualitativen* neue Situation um. Ferner ein Modul, welches dabei hilft zu verstehen, wie Arbeitende durch ihr Handeln jene dysfunktionalen Bedingungen zu reproduzieren, unter denen sie leiden. Und generell wird ein theoretisches Modell zum Verhältnis von Belastung, Bewältigung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen vorgeschlagen, zu Begriffen also, die im Burnout-Diskurs teils munter durcheinanderpurzeln.

<i>relational, systemisch</i>	Belastungen werden i.d.R. nicht kausal auf Bedingungen, sondern auf Verhältnisse zwischen Aufgabenzielen, Ausführungs- und Lernbedingungen zurückgeführt
<i>bedingungsbezogen</i>	personunabhängige Analyse von Arbeitsaufgaben und Bedingungen
<i>interaktionistisch</i>	die Person kommt bei der Bewältigung ins Spiel
<i>subjekttheoretisch</i>	Subjektivität wird nicht nur als Moment im Bewältigungsprozeß berücksichtigt, sondern auch selbst als Resultat beruflicher Sozialisation rekonstruiert
<i>integrativ</i>	Belastungen werden nicht nur additiv, sondern in ihrem Zusammenwirken (kumulativ) betrachtet und bewertet
<i>institutionalistisch</i>	die Ursachen von WAA werden in Regelstrukturen (Pfadabhängigkeit), Deutungsmustern und strukturell angelegten Interessendivergenzen gesucht

Tabelle 1: Charakterisierung des WAA-Ansatzes

Abschließend sei nochmals betont: Hier geht um eine Analyse fremdbestimmter Bedingungen. Daß es auch rein subjektive, individuelle oder gruppenspezifische Burnout-Konstellationen geben kann und gibt, wird damit keineswegs in Frage gestellt. Es gibt nur zu viele, die sich allein damit befassen.

3. Fazit

Neben dem Burnout war mein zweiter und „eigentlicher“ Gegenstand das Denken derjenigen, die über Burnout (mehr oder weniger) nachdenken. Wir haben beobachtet, wie Sozialforschung Burnout beobachtet. Dieses rekursive Prinzip macht noch keine *reflexive Sozialforschung*. Eine solche begnügt sich nicht mit epistemischen Fragen, sondern untersucht die praktischen Folgen wissenschaftlicher Aktivitäten (Beobachtungsebene 2) auf der Beobachtungsebene 1 - sofern gegeben auch deren Rückwirkungen (Lernen oder Abwehr) in der Wissenschaft selbst. Reflexive ist *kritische* Sozialforschung sofern und soweit sie sich offen mit den Nebenfolgen gut gemeinter wissenschaftlicher Sichtweisen und Empfehlungen auseinandersetzt und sie nicht a priori anderen Einflüssen (z.B. der „dummen“ Praxis) zuschreibt. Der Nachteil ist, daß man die Guten und die Bösen nicht mehr so leicht auseinanderhalten kann.

Die Variablenforschung freilich ist an ihren Nebenfolgen ohnehin nicht interessiert. Nicht einmal am Verstehen des Burnout-Phänomens in seinem komplexen Wirkungsgefüge von Fremd- und Selbstbestimmung, Objektivierung und Subjektivierung, Belastung und Bewältigung, Team-Support und Peer-Pressure, etc.; ihr reichen ein paar Korrelationen auf Beobachtungsebe-

ne 1, und geht ansonsten davon aus, daß man mit Aufklärung Gutes tut. Der Vorteil: damit kommt man viel leichter in die Deep-Impact-Journals hinein und in den akademischen Rankings hinauf, und auch schneller aus dem Büro hinaus als beim mühsamen Entschlüsseln all der Vinkulationen (das dann zu allem Überfluß nicht einmal eine „best practice“ abwirft).

All jenen Inhaltisten, Hermeneuten und Kontextdenkern, die sich davon nicht abschrecken lassen, möchte man aber zurufen: Unterscheidet zwischen Theorie und Taktik! Natürlich ist es praktisch taktisch und auch mit Blick auf die Forschungsförderung sinnvoll, effizienzhumanistisch zu argumentieren. Aber muß man das deshalb auch gleich glauben? Die eigene Theorie dem angleichen, Dissonanz wegglauben? Menschliche Ansprüche, Rechte, Sinnbedürfnisse sind Werte an sich, die rein wirtschaftlichen durchaus *gegenüber* stehen dürfen. Es rentiert sich eben nicht immer, ein menschliches Maß zu halten.

Was das imaginierte oder vielleicht auch nachweisbare Team-Burnout angeht: Meine Beobachtung ist, daß es hier (a) um individuelles Burnout im Kontext von Teams geht, mit wiederum (zusätzlich) belastenden Folgen für das Team; und (b) um Teamkontexte, die ihrerseits individuelle Risiken steigern. Vielleicht ist die Klage darüber, daß es kaum Arbeiten hierzu gibt, im eigentlichen Sinn sinnlos, außer, sie verlangt damit nach einer genaueren Analyse soziale Bewältigung und individueller Beanspruchungsfolgen im sozialen Kontext. Dann aber sollte man die Klage auch anders formulieren, als Kritik am methodologischen Individualismus insbesondere psychologischer Beiträge zu diesem Thema.

Wenn man schließlich die Unschärfe des Phänomens, nein, des Konstrukts Burnout so weit treibt, daß jede Art von Changemüdigkeit darunter fällt, dann muß man analog zum absurden Begriff des Eustress auch den des Euburnout einführen. Diejenigen, die unter diesem Syndrom leiden, könnten womöglich gerade jene sein, die dem herrschenden Managementdiskurs gesunder Menschenverstand entgegensetzen und sich der gängigen Change-Rhetorik ebenso entziehen wie der mechanischen Idee, jedes betriebliche Change-Projekt für sinnvoll oder wenigstens wirtschaftlich rational zu halten.

Literatur

- Badura, B. (1990): Interaktionsstreß. Zum Problem der Gefühlsregulierung in der modernen Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie 19(5), S. 317-328.
- Bakker, A.; Emmerik, H.; Euwema, M. (2006): Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), pp. 464-489.
- Böhle, F.; Weishaupt, S. (2003): Unwägbarkeiten als Normalität – Die Bewältigung nicht-standardisierbarer Anforderungen in der Pflege durch subjektivierendes Handeln. In: A. Büssing; J. Glaser (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Göttingen: Hogrefe, S. 149-162.
- Boltanski, L.; Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bruggemann, A.; Großkurth, P.; Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Cohen, S.G.; Bailey, D.E. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 40, 643-675.
- Elloy, D.F., Terpening W.; Kohls J. (2001): A causal model of burnout among self-managed work team members. *J Psychol.*; 135(3): 321-334.
- Escriba`-Aguir, V.; Martin-Baena, D.; Perez-Hoyos, S. (2006): Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *Int. Arch. Occup. Environ Health*, 80, pp. 127–133.
- Fengler, J. (1998). Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: Pfeiffer.
- Falvo, R.; Trifiletti, E.; Andrighetto, L.;Capozza, D. (2006): Organizational commitment, commitment to change and burnout: TPM-Testing, Psychometrics, Methodology. *Applied Psychology* 13(3) Aut 2006, 225-236
- Freudenberger, H.J. (1974): Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, pp. 159–165.
- Garman, A.N.; Corrigan, P.W.; Morris, S. (2002): Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), pp. 235–241.
- Giebel; A.; Apfelbacher Chr. (2006): Who cares? Pflegearbeit, Individuum und Gesellschaft. In: Deutscher Studienpreis (Hrsg.): Mythos Markt? Wiesbaden: VS, S. 213-230.
- Guzzo, R.A./Dickson, M.W. (1996): Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. In: *Ann. Rev. Psychology* 47, pp. 307-338.
- Hackman, J.R. (Ed.) (1990): Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hill, R.G.; Ryan, P.; Hardy, P.; Anczewska, M.; Kurek, A.; Dawson, I.; Laijarvi, H.; Nielson, K.; Nybourg, K.; Rokku, I.; Turner, C. (2006): Situational levels of burnout among staff in six European inpatient and community mental health teams. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 1(1), pp. 12-21.
- Hoff, E.-H.; Ewers, E.; Petersen, O.; Dettmer, S. (2005). Konflikte im Berufs- und Privatleben: Reflexive Bewältigung und Lebensgestaltung. In: J. Kuhn, E. Göbel; R. Busch (Hrsg.): Leben, um zu arbeiten? Betriebliche Gesundheitsförderung unter biographischem Blickwinkel. Frankfurt/M.: Mabuse, S. 13-43.
- Kels, P. (2009): Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. Wiesbaden: VS.
- Koch, D. (2009): Gesund bleiben im Lehreralltag – Potenziale erkennen, Ressourcen nutzen. Ein empirischer Beitrag zur Analyse widersprüchlicher Handlungsanforderungen im Lehrerberuf. Hamburg: Kovac.
- Latniak, E.; Gerlmaier, A.; Voss-Dahm, D.; Brödner, P. (2007): Projektarbeit und Nachhaltigkeit - Intensität als Preis für mehr Autonomie? In: M. Moldaschl (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen (2. Aufl). München: Hampp, S. 323-356.
- Latniak, E; Gerlmaier, A. (2007): Belastung bei kooperativer Innovationsarbeit. In: Ludwig, J.; Moldaschl, M.; Schmauder, M.; Schmierl, K. (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München: Hampp, S. 147-156.
- Lawler, E.E. III; Mohrman, S.A.; Ledford, G.E., Jr. (1995). Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984): Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer.
- Mack, M.C. (2009): burnout-free small group leadership Houston, TX: Touch.
- Maslach, C.; Jackson, S.E.; Leiter, M.P. (1996): The Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.). Palto Alto: Consulting Psychologists Press.
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt/New York: Campus, S. 53-101.

- Moldaschl, M. (2005a): Das soziale Kapital von Arbeitsgruppen und die Nebenfolgen seiner Verwertung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36(2), S. 219-237.
- Moldaschl, M. (2005b): Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: M. Moldaschl (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I [2. Aufl. 2007]. München: Hampp, S. 243-279.
- Moldaschl, M. (2010a): Zynismus-Controlling. Zur Messung von Nachhaltigkeit und Scheitern im Change. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 19, Heft 4 (i.D.).
- Moldaschl, M. (2010b): Widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Ein nichtlinearer Ansatz zur Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: G. Faller: (Hrsg.): Lehrbuch der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Bern, Zürich: Huber, S. 82-94.
- Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. [2. Aufl. 2003]. München: Hampp.
- Neef, W. (1989): Berufliche Situation und Selbstverständnis von Ingenieuren. In: D. Brock u.a. (Hrsg.): Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. Weinheim, München: Juventa, S. 219-245.
- Nelson, T.; Johnson, S.; Bebbington, P. (2009): Satisfaction and burnout among staff of crisis resolution, assertive outreach and community mental health teams. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 44, pp. 541–549.
- Organ, D.W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington/Mass.: Lexington Books.
- Pines, A.; Aronson, E. (1988): *Career Burnout Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Sanz, A. (2008): Burnout als Gruppenphänomen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39(1), S. 88-106.
- Schmidbauer, W. (1977): *Die hilflosen Helfer*. Reinbek: Rowohlt.
- Schutte, N.; Toppinen, S.; Kalimo, R. et al. (2000): The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-general survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *J. of Occupational and Organizational Psychology*; 73, pp. 53–66.
- Sewell, G. (1998): The discipline of teams: The role of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397-428
- Stajkovic, A.D.; Lee, D.; Nyberg, A.J. (2009): Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationships, and Test of a Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814–828.
- Stewart, G. L. (2006): A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Verdon, M. Merlani, P, Perneger T, Ricou, B (2007): Burnout in an ICU nursing team. *Intensive Care Medicine*, 34(1):152-156.
- Weber, M. (1986): *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr [Orig. 1905].
- Weber, W.G. (1997): *Analyse von Gruppenarbeit in der Produktion*. Bern: Huber.
- Wilensky, H.L. (1967): *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books.