

Arbeitssucht in Unternehmen - mehr Seuche als Segen?

business-wissen.de, 31.05.2002 - **Sie machen Überstunden, die nie abgefeiert werden; sie arbeiten jedes Wochenende und an Feiertagen - bis zum Umfallen. Sie sind unfähig, Arbeit zu delegieren, weil ihrem Perfektionismus kein Kollege gerecht werden kann. Die Rede ist von Arbeitssüchtigen. Experten halten jeden siebten Arbeitnehmer in Deutschland für gefährdet. Arbeitssucht - ein ernstzunehmendes Problem für die Personalentwicklung? Wie kann Prävention im Unternehmen aussehen?**

Empirisch belegte Zahlen zum Phänomen "Arbeitssucht" fehlen zwar noch, doch vorsichtige Schätzungen gehen von rund 200.000 Arbeitssüchtigen in Deutschland aus. Als gefährdet gelten immerhin 13 Prozent aller Arbeitnehmer, Tendenz steigend. In vielen deutschen Städten sind mittlerweile Selbsthilfegruppen entstanden. Nach dem Vorbild der Anonymen Alkoholiker nennen sie sich AAS, Anonyme Arbeitssüchtige.

"Arbeit macht das Leben süß."

Wie kann aber ausgerechnet "Arbeit" zur Droge werden? Arbeit und Leistung sind doch in unserem Kulturkreis positiv besetzte Begriffe - und das durchaus zu Recht: "Erwerbsarbeit sichert unsere Existenzgrundlage und ermöglicht uns die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben und am Konsum," meint der Psychologe und Arbeitssuchtextperte Dr. Stefan Poppelreuter. "Arbeit vermittelt uns Erfolgserlebnisse und stärkt unser Selbstwertgefühl. Sie hat eine ganz wichtige psychohygienische Funktion."

Anerkannte Tugenden wie Fleiß, Einsatzbereitschaft und Tüchtigkeit machen eine Auseinandersetzung mit den Schattenseiten des Themas "Arbeit" schwer. Wo sich immer noch viele Kollegen stolz als Workaholics bezeichnen und Stellenangebote "dynamische Durchstarter mit Workaholic-Manier" suchen, ist es mühsam, für das Thema zu sensibilisieren. Schnell kommt man in den Geruch des "Faulen", der sich scheut, auch mal "richtig zuzupacken", berichtet Poppelreuter. Das hat viel mit dem Vorurteil zu tun, dass jemand, der viel arbeitet automatisch auch gut arbeitet. Zahlreiche psychologische Forschungsarbeiten zeichnen aber ein anderes Bild: "Arbeitszeit und Arbeitsoutput stehen eben nicht in einem linearen Verhältnis zueinander und schon gar nicht in einem exponentiellen," konstatiert der Arbeitspsychologe.

Hinweis

Zwei Konstanten zeigen sich bei der Arbeitssucht:

1. Arbeitssucht hat viel mit Angst zu tun.
2. Arbeitssüchtige sind fixiert auf Arbeit. Das heißt im übrigen nicht, dass sie permanent arbeiten müssen. Selbst Arbeitslose können arbeitssüchtiges Verhalten zeigen.

Arbeitssucht schadet dem Unternehmen

"Es macht keinen Sinn, sich als Arbeitgeber einen Arbeitssüchtigen zu suchen, in der Meinung, dieser bringe einen 24 Stunden-Ertrag," warnt Poppelreuter. Denn Arbeitssucht schadet nicht nur dem Süchtigen, sondern auch dem Unternehmen, für das er arbeitet. Die anfangs sichtbare Phase der "konstruktiven Arbeitssucht" ist fast immer nur von begrenzter Dauer, erklärt auch Professor Holger Heide, Leiter des Instituts für sozialökonomische Handlungsforschung in Bremen. Denn die fortschreitende Destruktivität der Krankheit wirkt sich zunehmend auf das Unternehmen aus:

- zugesagte Termine werden nicht mehr eingehalten,
- unter zu hohem Zeitdruck werden immer öfter Fehlentscheidungen getroffen,
- körperliche Beschwerden nehmen zu und damit krankheitsbedingte Ausfälle;
- weitere Süchte kommen hinzu mit entsprechend zerstörerischen Folgen.

Gerade Teamarbeit leidet unter Arbeitssüchtigen, denn die betroffenen Mitarbeiter halten sich nicht an Arbeitsteilungen und Kompetenzzuweisungen, sie mischen sich in alles ein, glauben, alles besser zu können und neigen oft zu zwanghaften Perfektionismus. Hinzukommt eine zunehmende Kommunikationsunfähigkeit der Arbeitssüchtigen. Als Vorgesetzte überfordern sie nicht nur ihre Mitarbeiter, sondern sind auch unfähig, Arbeit zu delegieren - sie ziehen alle Arbeit an sich, weil sie ihre Standards für maßgeblich erachten.

Arbeitssuchtfördernde Tendenzen im Personalmanagement?

Was hat Arbeitssucht zu tun mit neueren Tendenzen im Personalmanagement - Stichwort "Vertrauensarbeitszeit" und "Dezentralisierung von Verantwortung"? Eine weitgehend selbstbestimmte Arbeit ist anfälliger für die Arbeitssucht als fremdbestimmte - so die Beobachtung von Holger Heide. Heide trifft hier einen wunden Punkt, denn diese Personalmanagement-Ideen gelten als innovativ und werden gerne als Heilsbringer für Flexibilität und Effizienz im Arbeitsleben gesehen. Die neuen "Freiheiten" bringen seiner Meinung nach jedoch nicht nur ein höheres Maß an Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung mit sich, sondern sind auch Einfallstor für selbstausbeuterisches Verhalten und Arbeitssucht.

Beispiel IBM: Arbeit ohne Ende?

Das bestätigen Berichte von Betroffenen aus Firmen, die Vertrauensarbeitszeit eingeführt haben, Beispiel IBM. Hier führte die neue Zeitsouveränität bald zu gestressten und überlasteten Arbeitnehmern - in firmeneigenen Intranet klagten keineswegs nur Ältere, sondern auch junge, karrierewillige Mitarbeiter (anonym) über ihre Ängste und eine permanente Überforderung.

Was war passiert?

"Wie von selbst verwechselten die Mitarbeiter die Interessen des Unternehmens mit ihren eigenen," berichtet Wilfried Glißmann, Betriebsrat bei IBM. Die neue Selbständigkeit erhöhte den Druck auf den Einzelnen, nach dem Motto: "Macht, was ihr wollt, aber seid profitabel." Damit stiegen nicht nur die Ängste vor dem eigenen Versagen, sondern auch der Konkurrenzdruck unter den Mitarbeitern - und damit das Gefühl allein zu sein mit den Problemen, die oft mit nach Hause genommen wurden.

Ein weiterer Faktor kommt hinzu. Holger Heide erklärt: "Gerade in Berufen, in denen sich Arbeitnehmer mit ihrer Aufgabe identifizieren, kommt es verstärkt zu arbeitssüchtigen Verhalten. Das zeigen unter anderem Studien aus Japan und Amerika."

Auch in unseren Gesprächen mit anonymen Arbeitssüchtigen zeigte sich, dass in erster Linie solche Menschen von Arbeitssucht betroffen waren, die ihre Arbeit selbst strukturieren und festlegen müssen.

Was heißt das für das Personalmanagement?

Einfache Antworten verbieten sich. Wer süchtig wird oder nicht, wird nicht durch eine bestimmte Managementmethode bestimmt. Beim Suchtverhalten spielen immer mehrere Faktoren eine Rolle. So sind natürlich die Persönlichkeitsmerkmale des süchtigen Menschen selbst ausschlaggebend für seine Sucht sowie seine Suchtgeschichte. Es wäre aber auch falsch, allein dem Süchtigen die Verantwortung für seine Krankheit zu geben. Auch die Umwelt spielt eine entscheidende Rolle, d.h. Familie, Freunde, Arbeitswelt, genauso wie die "Droge" selbst, ihre Dynamik und ihr Image in der Gesellschaft.

Hinweis

Sicher ist, dass Suchtverhalten, gerade Arbeitssucht, ganz erheblich durch Ängste bestimmt wird. Eine Unternehmenskultur, die auf Angst und Konkurrenz aufbaut, ist damit sicher arbeitssuchtfördernd.

Was kann ein Unternehmen gegen Arbeitssucht tun?

Was kann ich tun als Chef und Kollege, wenn ich vermute, dass ein Kollege oder Mitarbeiter arbeitssüchtig ist oder arbeitssüchtiges Verhalten zeigt?

Betroffene konkret ansprechen

"Ganz wichtig ist, dieses Verhalten ernst zu nehmen", meint Poppelreuter. "Es ist an sich ja verlockend und angenehm, einen Mitarbeiter zu haben, der immer als erster kommt und als letzter geht. Aber: Auch diese Menschen brauchen Entspannung, um sich zu regenerieren. Als Vorgesetzter muss ich im Auge behalten, wer die meisten Überstunden hat, wer Urlaubstage verfallen lässt und sich ausbezahlen lässt, wer oft oder ständig auch am Wochenende arbeitet."

Hinweis

Es ist sehr wichtig - wie übrigens bei allen Süchten - das Suchtverhalten zu thematisieren. Machen Sie ganz konkrete Verhaltensaussagen, z.B. "Seit drei Jahren machen Sie hier die meisten Überstunden", oder "letztes Jahr haben Sie wieder 10 Tage Urlaub verfallen lassen".

Der Arbeitssüchtige muss nicht nur veranlasst, sondern auch darin unterstützt werden, sich seinem Problem zu stellen. "Dafür eignet sich oft der Besuch von Selbsthilfegruppen, in schwereren Fällen zusätzlich psychotherapeutische Behandlung oder gar ein Klinikaufenthalt", ergänzt Holger Heide.

Oft fehlt das Problembewusstsein

"Das setzt natürlich voraus, dass der Chef sich über die Problematik im Klaren ist und seinerseits in der Lage ist, rational darauf zu reagieren. Typisch ist das jedoch gerade nicht. In der Regel wird die pure Existenz von Arbeitssucht geleugnet und die tatsächlich beobachtbaren Symptome als persönliche Unfähigkeit eingeordnet," erklärt Heide. Seine provokante These: "Der tiefere Grund für diese letztlich irrationale Reaktion ist das mehr oder weniger süchtige Denken der Chefs selbst, so dass sie bei der erkannten Arbeitssucht von Mitarbeitern an eigene psychische Grenzen stoßen."

Prävention: Anreizsysteme überdenken

Problematisch ist, dass Arbeitgeber arbeitssüchtiges Verhalten oft fördern: Überstunden können ausbezahlt und müssen nicht in Freizeit abgegolten werden. "Oft ist immer zuviel Arbeit da und Arbeitnehmer sind gezwungen, fast ständig Überstunden zu machen. Jeder Arbeitgeber muss sich aber darüber im Klaren sein, dass ein Arbeiten permanent über dem Limit gravierende Folgen hat," warnt Poppelreuter. Er rät deshalb, die Anreizsysteme, aber auch Arbeitszeit-, Pausen- und Urlaubsregelungen im Hinblick auf suchtfördernde Aspekte zu untersuchen. Die zugesagten Urlaubstage sollten beispielsweise auch tatsächlich genommen, und nicht ausbezahlt werden.

Zielvorgaben achten

Arbeitssuchtfördernd ist sicher auch eine Unternehmenskultur, in der langes Arbeiten belohnt wird. Beispiel: Mitarbeiter, die solange wie ihr Chef im Büro sind, kommen "nach Feierabend" an die interessanten Informationen und Projekte. Auch das ist eine Form der "Belohnung". Oft wird in diesen Strukturen viel zu lang und ineffizient gearbeitet. Ein Chef sollte hier gegensteuern und nur wirkliche Leistung belohnen, und zwar auch durch Freizeit.

Raum für Entspannung schaffen

Nicht nur bei Urlaubstagen, auch innerhalb des Tages muss Raum für Entspannung gegeben sein. Das bedeutet, dass Arbeitgeber z.B. auf die Einhaltung von Pausen achten müssen. Aber auch die Arbeitsumgebung kann entsprechend gestaltet werden, um Zerstreuung und Erholungspausen zu ermöglichen. "Das kann ein Billardzimmer sein oder ein Raum, in dem man mit dem Kollegen mal zehn Minuten kickern kann. Eine Sitzecke zum Kaffeetrinken hat zudem den positiven Nebeneffekt, dass sich die Kommunikation und der Informationsfluss in Unternehmen verbessert", berichtet Poppelreuter von Erfahrungen in Unternehmen. Und gerade um kreativ arbeiten zu können, um neue Ideen zu entwickeln, sind diese regenerativen Pausen wichtig.

"Wichtig ist den Mitarbeitern zu verdeutlichen: Leistung ist uns wichtig, aber auch: Du kannst diese Leistung nur bringen, wenn du auch entspannst," resümiert Poppelreuter am Ende des Gespräches.

[bb]