

## **Willkommen im HamsterradArbeitsucht: Tätig sein um jeden Preis**

*Über "Workaholics" freut sich jeder Arbeitgeber, sollte man meinen. Doch wer tagein, tagaus nichts als Arbeit im Kopf hat, legt irgendwann Verhaltensweisen an den Tag, die auch den Chef nicht mehr begeistern. Über Begleiterscheinungen der Arbeitsucht, ihre gesellschaftliche Etabliertheit und die Verantwortung der Arbeitgeber spricht n-tv.de mit Ulrike Meißner.*

### **n-tv.de: Wie viel muss jemand arbeiten, bis man feststellt, dass er süchtig nach Arbeit ist?**

Ulrike Meißner: Es gibt verschiedene Arbeitsucht-Typen. Der häufigste Typ ist der so genannte "zwanghaft Rastlose". Die Betroffenen sind gesellschaftlich meist prominent und anerkannt. Sie arbeiten Tag und Nacht und im Urlaub, nehmen überall ihren Laptop mit hin, können nicht abschalten. Klassischerweise sind die Betroffenen von Beruf Politiker, Berater oder Software-Spezialist. Sie sind Perfektionisten und haben einen hohen Leistungsanspruch, nicht nur an sich selbst, sondern auch an andere. Dadurch überfordern sie sich und ihre Kollegen. Hinzu kommt ein übertriebenes Kontrollverhalten. Alles, was sie abgeben und delegieren, kontrollieren sie nochmal auf Richtigkeit. Grundsätzlich ist Arbeitsucht eine zwanghaft pathologische Fixierung auf die Arbeit. Der Süchtige liefert sich dieser Fixierung aus und gibt damit die Verantwortung für das eigene Handeln ab. Das ist vom Prinzip her ähnlich wie bei einem Alkoholabhängigen.

### **Und wie sieht die weniger prominente Arbeitsucht aus?**

Ein Produktionshelfer, der sieben Stunden am Band steht, kann seine Arbeitsucht zu Hause ausleben, indem er zum Beispiel übertriebene Nachbarschaftshilfe leistet oder sich übertrieben ehrenamtlich engagiert. Auch das führt dann zu den typischen Begleiterscheinungen der Sucht: Er kann sich nicht mehr um seine Familie kümmern, vernachlässigt sein soziales Umfeld, pflegt keine sozialen Kontakte mehr. Tag und Nacht dreht sich alles nur um das Tätigsein, ums Arbeiten.

### **Lässt sich Arbeitsucht therapieren?**

Das Verhalten wird noch nicht grundsätzlich als Krankheit begriffen. Deshalb werden meist nur die Auswirkungen der Sucht therapiert, also etwa Herz-Kreislauf-Störungen und Burnout – die typischen Begleiterscheinungen von Arbeitsucht. Die werden also behandelt, aber das eigentliche Suchtverhalten dahinter nicht. Dadurch verlängern sich die Behandlungszeiten natürlich enorm. Es dauert oft sehr lange, bis man zum eigentlichen Problem vorgedrungen ist. Doch in den ein oder zwei Kliniken in Deutschland, die sich auf die Therapie von Arbeitsucht spezialisiert haben, versucht man, die Betroffenen über Gesprächs- und Gruppentherapien zu einem gesunden Maß an Arbeit zu führen. Ziel ist ja nicht, dass man aufhört zu arbeiten.

### **Was führt die Betroffenen dahin, dass ihr Leben nur noch Arbeit ist?**

Ich denke, das ist sehr unterschiedlich. Zum einen wird das Leistungsprinzip sehr hoch gehalten in Deutschland und in anderen Industrieländern. Schon Kinder bekommen Anerkennung, wenn sie eine Medaille mit nach Hause bringen oder wenn sie etwas anderes Tolles geleistet haben. Die Kinder gehen fünf Tage die Woche zum Fußball, und am Wochenende haben sie noch Turnier. Das gab es früher nicht in dieser Form. Das Leistungsprinzip wird auch in den Medien publiziert,

und die Öffentlichkeit übernimmt es. Wenn man über Politiker oder Manager redet, wird positiv hervorgehoben, wie viel die alle schaffen. Es wird aber nicht darüber geredet, ob sie noch ein soziales Umfeld haben, ob sie noch Freunde haben oder wie ihre Familie dazu steht.

### **Gibt es noch weitere Faktoren, die Arbeitssucht begünstigen?**

Da ist natürlich noch das betriebliche Umfeld. Es wird immer mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen. Früher wurden zwar Aufgaben übertragen, aber die Verantwortung blieb bei der Führungskraft. Heute ist die Botschaft oft: 'Mir ist egal, wie du dahin kommst, Hauptsache, das Ergebnis stimmt.' Und es gibt eben Mitarbeiter, die man damit überfordert. Dann sind da noch Laptop und Handy, die das Arbeiten überall ermöglichen. Die Erreichbarkeit wird immer höher, und sie wird dann auch erwartet. Wer ein Betriebshandy hat, soll auch sonntags erreichbar sein.

### **Gibt es denn Möglichkeiten, der Arbeitssucht vorzubeugen?**

Ich betrachte das Thema aus personalwirtschaftlicher Sicht, und betrieblich gesehen lassen sich nur die vorhandenen Personalinstrumente nutzen und anwenden. Dazu gehört ein Personal-Risikomanagement, sodass man die Mitarbeiter einmal jährlich betrachtet, schaut wo die Stärken und Schwächen sind, welche Risiken es gibt und was sich verändert hat. Wichtig ist auch, die Fehlzeitenquote und die Fluktuation in den Abteilungen im Auge zu behalten. Das klingt selbstverständlich, aber das muss auch tatsächlich gemacht werden. Und es muss vor allem im Zusammenhang betrachtet werden.

### **Wie lässt sich gegensteuern, wenn man merkt, dass die Arbeit zur Sucht wird?**

Solange Sie noch selbst merken, dass die Arbeit einen übergroßen Teil Ihres Lebens ausmacht, sind Sie noch kein Arbeitssüchtiger. Dann sind Sie ein Vielarbeiter, der merkt, dass er überlastet ist und die Notbremse ziehen muss. Arbeitssüchtige merken das nicht. Da muss erst etwas Einschneidendes passieren, und sei es der Zusammenbruch, bis sie selbst zur Einsicht kommen.

### **Die Verantwortung liegt also zunächst zwangsläufig beim Arbeitgeber?**

Wenn der Arbeitgeber etwas merkt und der entsprechende Mitarbeiter auf Anfragen nicht reagiert, kann nur der Arbeitgeber anfangen, Kompetenzen zu beschneiden, andere Aufgaben zuzuteilen und Führungsaufgaben wegzunehmen.

### **Haben Arbeitgeber nicht meist eher Freude an arbeitssüchtigen Angestellten?**

Ja, zunächst einmal ist es natürlich sehr positiv, wenn sich jemand dermaßen in seine Arbeit kniet. Die betroffenen Mitarbeiter sind sehr leistungsfähig und produktiv, sie schaffen viel weg. Häufig haben sie auch noch Kundenkontakt, und den Kunden gefällt es, wenn es jemanden gibt, den sie Tag und Nacht ansprechen können. Aber diese hohe Leistungsfähigkeit lässt sich nicht auf Dauer aufrechterhalten. Es gibt dann auch Sekundärsüchte, sodass die Arbeitssüchtigen anfangen, sehr viel zu rauchen, Tabletten zu nehmen oder Alkohol zu trinken. Das merkt sich der Körper. Wenn er ständig aufgeputzt wird, bricht er irgendwann zusammen. Dann ist der Punkt erreicht, an dem der Leistungsträger keinen Nutzen mehr bringt, sondern dem Unternehmen eher schadet.

### **Wie ist es denn mit den Familien? Sind sie nicht die erste regulierende Instanz? Beschweren sie sich nicht, weil der Arbeitssüchtige keinen Anteil mehr am Familienleben hat?**

Das sollte man meinen. Aber oft ist es so, dass die Familie in der klassischen Co-Abhängigkeit steckt. Wenn zum Beispiel der Vater als Manager viel Geld nach Hause bringt, dann erträgt die Familie seine Abwesenheit, weil sie sich an einen gewissen Luxus gewöhnt hat. Die Abwesenheit

wird dann monetär kompensiert. Es dauert meist sehr, sehr lange, bis die eigene Familie so weit ist, diesen Kreislauf zu durchbrechen.

**Dann ist also der körperliche Zusammenbruch der erste Weg, der aus der Abhängigkeit führt?**

Ja, in der Regel ist das so. Die körperliche Krankheit führt dazu, sich mit der Arbeitssucht zu befassen. Aber auch eine Insolvenz bei Selbständigen kann zum Schlüsselerlebnis werden. Insolvenz ist oft eine Folge, weil man als Arbeitssüchtiger irgendwann nicht mehr die richtigen Entscheidungen treffen kann und letztlich alles kaputt macht, was man sich aufgebaut hat.

*Mit Ulrike Meißner sprach Andrea Schorsch*

*Quelle: n-tv.de*