

## Personalentwicklung

# Risiko Arbeitssucht!

Personalmanager werden immer häufiger mit Mitarbeitern und Führungskräften konfrontiert, die durch ihre ausgeprägte persönliche Fixierung auf die Arbeit auffallen und sich dadurch erheblich von ihren Kollegen abheben oder distanzieren. Dieses Verhalten ist dabei nicht nur nützlich und produktiv, sondern verursacht bei krankhafter Ausprägung erhebliche Kosten und führt zu großen Risiken für das Unternehmen. Mehr darüber erfahren Sie hier von Ulrike Emma Meißner, die ein neues Buch zu diesem Thema veröffentlicht hat.



Dr. Ulrike Emma Meißner ist Personalleiterin und verfügt über langjährige Erfahrungen als „Personalerin“ in Großkonzernen.

Was ist Arbeitssucht und wie erkennt man sie? Der Begriff Arbeitssucht ist in der heutigen Gesellschaft bekannt und präsent. Er wird vielfach in Zusammenhang mit hohem beruflichen Leistungsdruck, Produktivität, Überstunden, verschärften Arbeitsbedingungen, aber auch mit gesellschaftlicher Anerkennung, Karriere und Prestige gebracht. Das englische Synonym 'Workaholic' ist im positiven Sinne akzeptiert, es wird in der Öffentlichkeit in der Regel scherzhaft, fast stolz darüber gesprochen. Die Möglichkeit, dass Arbeit krank machen kann, ist gesellschaftlich nicht akzeptiert, obgleich das Beklagen über die permanent steigende Arbeitsbelastung zum „guten Ton“ gehört.

Bei gesellschaftlichen Anlässen wird häufig die Gelegenheit genutzt, über den eigenen Beruf zu sprechen. Die positive Selbstdarstellung ist fast schon selbstverständlich. Scheinbar beiläufig wird hervorgehoben, wie viele Stunden man am Tag oder sogar am Wochenende arbeitet, wie abgehetzt man von einem Termin zum nächsten geht, aber dennoch stolz ist, die Arbeit trotz des hohen Zeit- und Leistungsdrucks zu schaffen. Es wird darüber philosophiert, dass die Arbeitsbelastung permanent steigt und der Druck auf den Einzelnen stetig wächst. Meistens werden an dieser Stelle die Gespräche beendet.

### GESUNDHEITSPROBLEME WERDEN VERLEUGNET

Kein Gesprächspartner berichtet darüber, dass er aufgrund der hohen Arbeitsbelastung Schlafprobleme hat, weil seine Gedanken ständig bei der Arbeit sind, dass er womöglich unter permanenten Kopfschmerzen, Erschöpfungszuständen, Bluthochdruck, Angstzuständen oder Depressionen leidet. Der Grad zwischen dem veränderten Arbeitsverhalten aufgrund gesellschaftlicher Weiterentwicklung und krankhafter Übersteuerung wird schmaler und immer häufiger überschritten.

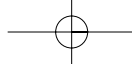
Die fortschreitenden technischen Möglichkeiten und arbeitsorganisatorischen Veränderungen tragen dazu bei, dass die Abgrenzung zwischen Beruf und Freizeit divergiert. Bildschirmarbeit zu Hause, ständige Erreichbarkeit über das Handy oder Internet oder flexible Arbeitszeiten und Delegation von unternehmerischer Verantwortung auf die Arbeitnehmer können

Arbeitssucht fördern. Es werden betriebliche Rahmenbedingungen manifestiert, die ein schnelles und flexibles Reagieren der Arbeitnehmer auf die Dynamik der Märkte ermöglicht. Die Versuchung ist groß, auch am Wochenende oder im Urlaub zu telefonieren, weil nach außen und in der eigenen Selbsteinschätzung dokumentiert wird, wie scheinbar unentbehrlich der Arbeitnehmer für das Unternehmen ist. Er erfährt darüber gesellschaftliche Anerkennung und bewegt sich in einem Arbeitsumfeld, in dem er seine Sucht unbehelligt ausleben kann.

### SCHWIERIGE IDENTIFIZIERUNG DER SUCHT

Arbeitssucht stellt ein ernstzunehmendes unternehmerisches Risiko dar. Sie ist eine zwanghafte und krankhafte Fixierung auf die Arbeit, der sich der Süchtige ausliefert und damit die Verantwortung des eigenen Handelns im Umgang mit sich selbst und seinem Umfeld abgibt und die Kontrolle darüber verliert. Die Identifizierung arbeitssüchtiger Mitarbeiter ist grundsätzlich schwierig und kann nur im Zusammenspiel mehrerer Indizienfelder erfolgen. Diese setzen sich zusammen aus dem individuellen Arbeitsverhalten der Mitarbeiter, aus den Krankheiten und Fehlzeitengründen sowie aus dem Gruppenklima. Arbeitssüchtige kennzeichnet, dass sie nur schwer Aufgaben delegieren können und durch ein ausgeprägtes Kontrollverhalten anderen gegenüber auffallen. Sie sind Perfektionisten und erheben diesen Anspruch auch gegenüber Kollegen. Wutausbrüche, Launen, Ungeduld, Unzuverlässigkeit und Anfälle von Arbeitswut prägen ihren Arbeitsalltag. Morgens sind sie die ersten im Büro und die letzten, die es verlassen. Am Wochenende und im Urlaub wird ebenfalls gearbeitet und die eigene Gesundheit vernachlässigt.

Die Sucht wird vor sich selbst und dem sozialen Umfeld verleugnet, sie ist geprägt durch Zwanghaftigkeit und den Kontrollverlust des eigenen Handelns. Sie wird begleitet von schweren Krankheiten – ein weiteres Indizienfeld – wie Herz-/Kreislaufkrankungen, Hörstürze, Blackouts, permanente Erschöpfungszustände, Stimmungsschwankungen, Geschwüren oder Rückenschmerzen. Das letzte Indizienfeld, das Gruppenklima, gibt Aufschluss darüber, wie die Stimmung in einer Gruppe zu bewerten ist. Häufige Fluktuation



WENN MAN AUF DIE ARBEIT ZWANGHAFT UND KRANKHAFT FIXIERT IST, GIBT MAN DIE VERANTWORTUNG DES EIGENEN HANDELNS AB UND VERLIERT DIE KONTROLLE



nen, Fehlzeiten oder demotivierte Gruppenmitglieder können Indizien sein, dass sich ein arbeitssüchtiger Kollege oder eine arbeitssüchtige Führungskraft in der Gruppe befindet.

#### SUCHT HAT GRAVIERENDE AUSWIRKUNGEN

Aus den Indizienfeldern wird deutlich, dass arbeitssüchtige Mitarbeiter eine Vielzahl von Personalrisiken bergen, die bei Nichterkennung das Unternehmen erheblich schädigen können. Die folgenden suchtbegleitenden Auswirkungen treffen für sich betrachtet auch im normalen Arbeitsalltag auf. Die Darstellungen stellen jedoch typische Begleiterscheinungen von arbeitssüchtigen Verhaltensweisen dar und die Häufigkeit der Indikatoren lässt auf einen Arbeitssüchtigen schließen. Durch übertriebenes Kontrollverhalten werden Arbeitsprozesse verzögert und Termine nicht eingehalten. Synergieeffekte durch Teamarbeit gehen verloren, da Arbeitssüchtige nur ihre eigenen Vorschläge für richtig halten und andere Lösungsansätze nicht akzeptieren. Die Kreativität eines Teams bleibt ungenutzt und führt zu qualitativen Einbußen bei den Arbeitsergebnissen. Kollegen fühlen sich bevormundet oder in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Die Zusammenarbeit wird dadurch erschwert und es werden nur suboptimale Ergebnisse produziert.

Da Arbeitssüchtige immer alles „im Griff“ haben wollen, dieses Arbeitspensum aber nie schaffen können, besteht die Gefahr einer erhöhten Fehler- und Fehlentscheidungsquote sowie Unzuverlässigkeit in der Aufgabenerledigung, die unter Umständen von Kollegen kompensiert werden muß. Ein Risiko, welches beträchtliche betriebswirtschaftliche Konsequenzen für ein Unternehmen haben kann! Arbeitssüchtige ärgern, frustrieren, überfordern oder demotivieren die Kollegen, die mit ihnen zusammenarbeiten müssen. Sie werden konfrontiert mit einer hohen Erwartungshaltung, müssen sich an Arbeitsanfänge anpassen, Fehlverhalten, Unzuverlässigkeit und Chancenlosigkeit akzeptieren.

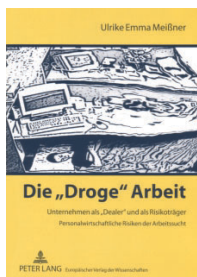
Diese psychischen und physischen Belastungen haben Folgen: Betroffene Kollegen kündigen oder lassen sich intern versetzen, sie werden krank, kündigen

„innerlich“ oder sind unkonzentriert bei der Arbeit, was zu Fehlentscheidungen und Fehlern führen kann.

Im folgenden Beispiel sind die personalwirtschaftlichen Kosten aufgeführt, die ein arbeitssüchtiger Vorgesetzter verursacht hat: Zwei interne Versetzungen, drei Stellenbesetzungsverfahren aufgrund von Kündigungen, motivationsbedingte Personalgespräche sowie die Kosten der Fehlzeiten des Arbeitssüchtigen. Der betriebswirtschaftliche Wertschöpfungsverlust wurde nicht analysiert. Aus personalwirtschaftlicher Sicht ist dem Unternehmen monetär ein Schaden von rund 200.000 Euro entstanden. Verheerender ist jedoch das Zeitvolumen. Etwa 1,4 Mannjahre sind auf einen arbeitssüchtigen Vorgesetzten und die Folgen seines Handelns zu veranschlagen, Zeit, in der die Beteiligten nicht für das Unternehmen produktiv tätig waren!

In einer qualitativen empirischen Studie wurde untersucht, inwieweit die Indikatoren der Arbeitssucht in Form von Krankheiten und typischen Arbeitsverhalten verbreitet sind und welche betrieblichen Rahmenbedingungen die Sucht auslösen oder fördern können. Personalmanager aus Industrie, Dienstleistung und Handel haben die Arbeitssuchtindizien nach Häufigkeit und Ausprägung der Präsenz bewertet. Die Deskription der Arbeitssuchtindikatoren hat ergeben, dass alle in den Personalabteilungen präsent und zum Teil sehr prominent waren. Die Untersuchung machte deutlich, dass zum Teil ein hohes Risikopotenzial unterstellt werden kann.

Initiiert durch KonTraG und Basel II sind die Personalrisiken in den Fokus des Risikomanagements gerückt, obgleich dieser Umstand in der Praxis und in der Literatur noch wenig berücksichtigt worden ist. Die Schwierigkeit bei der Identifikation und Bewertung liegt in der Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen. Mitarbeiterbefragungen, Personalinformationsgespräche, Fehlzeiten- und Fluktuationsanalysen oder Portfolios über Schlüsselpositionen sind Standardinstrumente, die in einer professionellen Personalbetreuung üblicherweise angewendet werden, müssen auf die Erkennung von Arbeitssuchtindikatoren ausgeweitet werden. Auch hier gilt die volkstümliche Redewendung „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“.



Ulrike Emma Meißner, *Die Droge Arbeit, Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht*, Peter Lang Verlag, 2005

