



Eine empirische Studie zeigt, dass es in deutschen Unternehmen reichlich und weit verbreitet Indizien für Arbeitsucht gibt. Unternehmen sollten dies nicht leugnen, sondern die Liste der Indikatoren ins Personalrisikomanagement aufnehmen.

Existenzbedrohende Arbeit

Arbeitsucht ist eine zwanghafte pathologische Fixierung auf die Arbeit. Aus betrieblicher Sicht erbringen Arbeitssüchtige bis zu einem gewissen Grad einen positiven Nutzen für Unternehmen. Doch in einem schleichenden Prozess bricht diese Nutzenkurve immer mehr ab, und es können hohe Kosten und Schäden für das Unternehmen entstehen. Offenkundig wird die Krankheit, wenn der Arbeitssüchtige selbst plötzlich schwer erkrankt und über mehrere Monate fehlt.

Typische Krankheitsbilder sind Herz-Kreislaufbeschwerden, Blackouts, permanente Erschöpfungszustände, Stimmungsschwankungen, Geschwüre oder Rückenschmerzen. Unterschwellige Folgen der Arbeitsucht drücken sich im Gruppenklima aus. 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. Folgen dieser Belastung durch den Arbeitssüchtigen sind Kündigungen, interne Versetzungswünsche, Fehlzeiten sowie innere Kündigungen der Kollegen oder Mitarbeiter.

Häufig werden solche Personalrisiken zwar im Personalrisikomanagement berücksichtigt, aber als Ursache wird nicht Arbeitsucht in Betracht gezogen. Das ist ein folgenschwerer Fehler, da Arbeits-



*Dr. Ulrike Emma Meißner, Beraterin für Klein- und Mittelstandsunternehmen, Bremen
Kontakt: info@arbeitsucht.com
oder*

www.arbeitsucht.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitssuchtindikatoren
- Schadenspotenzial
- Personalrisikomanagement

süchtige durch Fehlentscheidungen oder Störung des Gruppenklimas die Existenz eines Unternehmens gefährden können.

Indikatoren erkennen

In einer qualitativen empirischen Studie wurde 2005 untersucht, inwieweit die Indikatoren der Arbeitssucht in Form von Krankheiten und typischen Arbeitsverhalten verbreitet sind und welche betrieblichen Rahmenbedingungen die Sucht auslösen oder fördern. Von 105 Personalmanagern aus Industrie, Dienstleistung und Handel schwerpunktmäßig aus dem Großraum Hamburg füllten 35 Prozent dazu einen Fragebogen aus. Als Untersuchungsmethode wurde eine verbale Ratingskala mit vier Antwortkategorien ausgewählt, mit der die Befragten den Ausprägungsgrad eines Merkmals oder den Grad der Akzeptanz für eine Aussage angeben konnten. Die Ergebnisse der Untersuchung können in der Einzelfallbetrachtung natürlich auch auf alle anderen Mitarbeiter eines Unternehmens zutreffen, ohne dass diese arbeitssüchtig sind. Wichtig ist jedoch die Gesamtbetrachtung der Studie, das heißt, wie sind die Arbeitssuchtindizes in ihrer Häufigkeit im Rahmen einer Gesamtheit zu erkennen, um ein mögliches Arbeitssuchtrisiko zu bewerten. Grundsätzlich aber treten alle typischen Erkrankungen in den Unternehmen auf und sind dem Personalmanagement bekannt.

Zu den typischen Verhaltensmerkmalen Arbeitssüchtiger wurden folgende Beispiele hinterfragt:

„Sie kommen jeden Tag als erstes und gehen als letztes und nehmen Arbeit mit nach Hause. Ihr Interesse gilt ausschließlich der Arbeit, Small Talk über Privates findet nicht mehr statt. Eine absolut fehlerfreie Arbeitsqualität ist ihr Anspruch an sich selbst und an andere, Fehler werden nicht toleriert. Sie sind keine Teamarbeiter und verlieren den Blick für das Wesentliche, da hektische und unkoordinierte Arbeitsstile ihren Arbeitsalltag prägen.

Darüber hinaus wollen sie alles im Griff haben und übernehmen Aufgaben, obwohl sie nicht müssten.“ Zusätzlich wurden Führungsmerkmale erhoben, die typisch sind für arbeitssüchtige Vorgesetzte:

„Leistungsdruck auf die Angestellten wird von der Führungskraft verstärkt.“

„Freiwillige Mehrarbeit wird von den Angestellten erwartet.“

„Von Angestellten wird erwartet, zu Hause zu arbeiten.“

„Bei überforderten Angestellten reagiert die Führungskraft für alle Beteiligten nicht verantwortungsvoll.“

„Persönliche Belange der Angestellten werden nicht berücksichtigt.“

Symptome erkennen

Man kann auf ein Indiz für Arbeitssucht schließen, wenn man unterstellt, dass die Symptome Stimmungsschwankungen, Wutausbrüche, Hyperaktivität, Reizbarkeit und Ungeduld Gründe für unangemessenes Verhalten sind. Bei nicht erfüllten Leistungserwartungen sind diese Reaktionen erfahrungsgemäß vorstellbar. Da der Arbeitssüchtige sich ausschließlich auf die Arbeit fokussiert, sind die persönlichen Belange der Mitarbeiter nicht von Interesse.

Die folgenden Items sind dem perfektionistischen Charakterzug eines Arbeitssüchtigen zuzuordnen:

„Arbeitsqualität der Angestellten entspricht nicht den Erwartungen der Führungskraft.“

„Angestellte können ihre Arbeit nicht eigenverantwortlich und selbstbestimmt erledigen.“

„Angestellte werden kontrolliert.“

„Aufgaben werden nicht verantwortungsvoll delegiert.“

„Vertrauen, dass die Arbeit von den Angestellten verantwortungsvoll erledigt wird, ist nicht vorhanden.“

Die Personalmanager haben die dargestellten Items nach der Häufigkeit und Ausprägung der Präsenz bewertet. Die Deskription der Arbeitssuchtindikatoren hat ergeben, dass alle in den Personalabteilungen präsent und zum Teil sehr prominent waren. Insbe-

sondere beim Führungsverhalten waren die Items alle bekannt und teilweise sogar stärker ausgeprägt. Es kann also angenommen werden, dass arbeitssüchtige Führungskräfte in den Unternehmen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit anzutreffen sind, wobei keine Aussage über die Anzahl getroffen werden kann.

Aber selbst wenn es nur eine arbeitssüchtige Führungskraft wäre, so kann diese in Abhängigkeit der Unternehmensgröße ein hohes Schadenspotenzial für das Unternehmen bergen. Die Untersuchung machte deutlich, dass zum Teil ein hohes Risikopotenzial unterstellt werden kann und die Notwendigkeit der Einbindung des Arbeitssuchtrisikos in das Personalrisikomanagement unterstreicht.

Sucht auslösen

Es stellt sich die Frage, wie betriebliche Rahmenbedingungen Arbeitssucht auslösen oder fördern können. Durch die immer schneller werdende Dynamik der Märkte und dem stetig steigenden Marktdruck werden die Betriebe gezwungen, Rahmenbedingungen

Lese-Tipp

Ulrike Emma Meißner: **Die „Droge“ Arbeit: Unternehmen als „Dealer“ und als Risikoträger – personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht.** Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 2005, ISBN 3631537018, 45,50 Euro

zu manifestieren, die eine schnelle und flexible Reaktion ermöglichen. Dazu gehört die Delegation von unternehmerischer Verantwortung auf die Mitarbeiter genauso wie die flexible Arbeitszeitgestaltung und das eigenverantwortliche und selbstbestimmte Arbeiten. Es werden Erwartungen an die Mitarbeiter und

„Mitarbeiterbefragungen, Personalinformationsgespräche, Fehlzeiten- und Fluktuationsanalysen oder Portfolios über Schlüsselpositionen sind Standardinstrumente, die in einer professionellen Personalbetreuung angewendet werden.“

insbesondere an Leistungsträger formuliert, die sich zum Beispiel in einem überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz und hohem Leistungsdruck ausdrücken.

Dies kann bei Mitarbeitern negative und positive Emotionen hervorrufen: Bei den negativen Emotionen sind Mitarbeiter verunsichert, da sie keine klaren Vorgaben mehr erhalten. Es entstehen Ängste vor persönlichem Versagen und Fehlern, Existenzängste sowie ein steigender Konkurrenzkampf. Diese Umstände können somit aufgrund der äußeren Erwartungshaltung bei Menschen Arbeitssucht auslösen oder fördern.

Die positiven Emotionen drücken sich in der vollen Entfaltung des persönlichen Leistungspotenzials aus. Diese Menschen haben Freude an den neuen Freiheiten und Spaß an der Arbeit. In diesem Fall kann Arbeitssucht durch Arbeitsermöglichung ausgelöst oder gefördert wer-

den. Die empirische Untersuchung zeigt, dass sich Arbeitssüchtige in einem betrieblichen Umfeld bewegen, in dem sie unbehelligt ihre Sucht ausleben können, ohne betriebliche oder arbeitsrechtliche Konsequenzen befürchten zu müssen.

Latentes Risiko

Für die Unternehmen bedeuten diese Erkenntnisse, dass sie ihrer Fürsorgepflicht nachkommen müssen. Das betriebliche Umfeld sollte derart gestalten sein, dass die Mitarbeiter keine gesundheitlichen Beschwerden bekommen. Doch sind geregelte Arbeitszeiten und ein optimales Arbeitsumfeld trotzdem kein Garant dafür, dass Mitarbeiter nicht arbeitssüchtig werden. Arbeitssucht kann auch außerhalb des Unternehmens ausgelöst werden. Also sind Unternehmen immer einem latenten Risiko ausgesetzt, mit arbeitssüchtigen Menschen konfrontiert zu werden.

Somit ist die Ausrichtung der betrieblichen Rahmenbedingungen auf mögliche arbeitssüchtige Mitarbeiter betriebswirtschaftlich sicher weniger sinnvoll, zumal das die restliche Belegschaft in ihrer Entfaltungsmöglichkeit stark beeinträchtigen und ein Rückschritt bedeuten würde. Daher ist ein professionelles Personalrisikomanagement für die Identifizierung und Bewertung des Arbeitssuchtrisikos unumgänglich. Mitarbeiterbefragungen, Personalinformationsgespräche, Fehlzeiten- und Fluktuationsanalysen oder Portfolios über Schlüsselpositionen sind Standardinstrumente, die in einer professionellen Personalbetreuung angewendet werden. Sie müssen auf die Erkennung von Arbeitssuchtindikatoren ausgeweitet werden und sollen den Blick für die Sensibilisierung mit dem Thema schärfen. Die Verleugnung der Arbeitssucht kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten. Personalmanager sollen durch die Studie ermutigt werden, aktiver ihre Beraterfunktion wahrzunehmen, um potenzielle Schäden von Unternehmen abzuwenden.