

**Gesundheitsmanagement:** Bremer Wissenschaftlerin untersuchte die personal- und betriebswirtschaftlichen Folgen einer Berufskrankheit

# Arbeitssucht – das ansteckende Leiden

VDI nachrichten, Dresden, 5. 5. 06, ws –

*Ein Arbeitssüchtiger kann seinen Arbeitgeber teuer zu stehen kommen: Bis hoch in sechsstellige Eurobeträge muss ein Unternehmen für seinen Angestellten hinblättern, um die durch die Krankheit entstandenen Kosten auszugleichen. Ursache seien nicht selten die wachsende Dynamik der Märkte und der resultierende Druck zur Flexibilisierung, so die Ökonomin Ulrike Meißner.*

Karrieren werden nach 17 Uhr gemacht – und enden deshalb häufig in der Arbeitssucht; so könnte man die vermeintliche Weisheit wohl ergänzen. Denn aktuelle Untersuchungen zur Verbreitung der Droge „Arbeit“ zeigen, dass „Workaholics“ in fast jedem Unternehmen zu finden sind. Weil der Verzicht auf Freizeit und der Wille zum Perfektionismus aber immer noch mit Leistungsvermögen, Macht, Produktivität und Prestige in Zusammenhang gebracht werden, ist das Phänomen der Arbeitssucht in vielen Firmen tabu.

Dabei richten Arbeitssüchtige erhebliche wirtschaftliche Schäden in ihren Betrieben an: „Die Verleugnung der Arbeitssucht kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten“, ist Dr. Ulrike Meißner überzeugt, die den personal- und betriebswirtschaftlichen Risiken der Arbeitssucht im Rahmen ihrer Dissertation nachgegangen ist.

Die Bremer Wissenschaftlerin, die seit mehr als zehn Jahren als Personalreferentin bei verschiedenen Firmen tätig ist, streitet nicht ab, dass „Workaholics“ oft bis zu einem gewissen Grad einen positiven Nutzen für Unternehmen“ erbringen. Doch diese Nutzenkurve bricht irgendwann ab und das krankhafte, behandlungsbedürftige Arbeitsverhalten schadet dem Betrieb: Von einem arbeitssüchtigen Chef

genervte Mitarbeiter verlassen das Unternehmen ganz oder bitten um Versetzung, andere sprechen die innere Kündigung aus. Auch eine monatelange Erkrankung des Arbeitssüchtigen markiert häufig den Wendepunkt, von dem an der Betrieb geschädigt wird.

Meißner rechnet vor: „Die Suchkosten für die Wiederbesetzung einer Stelle belaufen sich auf 36 000 € bis 40 000 €, eine Serie von Personalgesprächen zur Mitarbeitermotivation kostet rund 5000 €. Ich habe selbst erlebt, wie ein arbeitssüchtiger Vorgesetzter drei Kündigungen und zwei

Versetzungen mit erforderlicher Wiederbesetzung ausgelöst hat. Addiert man den Aufwand der notwendigen Personalgespräche und die Fehlzeiten des Arbeitssüchtigen hinzu, kommt man auf Gesamtkosten von rund 200 000 €. 1,4 Mannjahre lang war das Unternehmen nur mit der Schadensbehebung beschäftigt – Zeit, die unproduktiv verstrichen ist.“

Typisch für das Verhalten Arbeitssüchtiger ist, so Ulrike Meißner, dass sie nicht in der Lage sind, zu delegieren, sondern alles selbst unter Kontrolle haben wollen. Arbeitssüchtige liefern Gefahr, den Überblick zu verlieren und seien so häufiger für Fehlentscheidungen und hohe Fehlerquoten verantwortlich als ihre Kollegen.

Auch die unterstellten Mitarbeiter



**Ulrike Meißner:** Suchtverhalten, ein schleichender Prozess. Foto: Bremer LB



**Für den Arbeitssüchtigen ist kein Ort tabu.** Auf den ersten Blick amüsiert das Bild des Workaholic, bei genauerer Betrachtung wird deutlich: Der Süchtige ist kein beruflicher Einzelgänger, er zieht seine Kollegen häufig mit in das Leiden. Foto: epd

des von der Arbeit besessenen Vorgesetzten konzentrieren sich nicht mehr auf ihre eigentliche Arbeit, sondern auf die „emotionalen Vorgänge“ am Arbeitsplatz: Weil der arbeitssüchtige Chef an seine Mitarbeiter die gleichen Anforderungen stellt wie an sich selbst, verbringen diese ihre Arbeitszeit in erster Linie damit, „Leidensgemeinschaften“ zu bilden und sich der Solidarität der ebenfalls betroffenen Kollegen zu versichern.

Es ist nicht einfach, arbeitssüchtige Mitarbeiter zu erkennen: „Die Entwicklung des Suchtverhaltens ist ein schleicher Prozess. Das Arbeitsverhalten liefert Indizien: Jemand arbeitet von früh bis spät, am Wochenende und nimmt wenig Urlaub. Auch ein gestör-

tes Gruppenklima kann ein Hinweis sein. Man muss außerdem beobachten, welche Krankheiten ein Mitarbeiter hat“, erklärt Ulrike Meißner. „Ich habe erlebt, dass ein Arbeitssüchtiger einen solchen Blackout hatte, dass er nicht einmal mehr seinen Namen schreiben konnte und monatelang ausgefallen ist“, schildert die Ökonomin eine extreme Folge von Arbeitssucht.

Am häufigsten ist in der Praxis der Typus des „zwanghaft Arbeitssüchtigen“ anzutreffen: Er kann den Impuls, Tag und Nacht zu arbeiten oder zumindest an seine Arbeit zu denken, nicht kontrollieren. Der „Anfallsranke“ dagegen leidet zunächst unter einer Blockade, hat Angst, den Anforderungen der Arbeit nicht gewachsen zu sein. Mit

steigendem Zeitdruck beginnt dieser Typus dann aber, Tag und Nacht durchzuarbeiten.

Am leichtesten zu entdecken ist der „Arbeitssüchtige mit Aufmerksamkeitsdefizit“: Unfähig, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, reißt er ständig Projekte an sich, ohne eines gründlich zu bearbeiten. „Das führt zu chaotischen Zuständen, nichts läuft mehr, sodass man ihn entlässt oder ihm zumindest die Droge Arbeit entzieht, indem man ihm keine Projekte mehr zuweist.“ Der „genießerische Arbeitssüchtige“ arbeitet sehr langsam und methodisch, hat Angst vor Fehlern und kommt wegen seines Perfektionismus nicht ans Ziel, „er verliert sich im Detail“, beschreibt die Bremer Ökonomin diese

vierte Ausprägung von Arbeitssucht.

Zwar betont Meißner, dass Arbeitssucht ein „Zwangsverhalten ist, das Arbeitssüchtige an ihren Arbeitsplatz mitnehmen“, dass dieser aber nicht die Ursache der Sucht ist. Sie sieht in den betrieblichen Rahmenbedingungen einen wichtigen Grund dafür, ob man seine Sucht entwickeln kann oder nicht. Die wachsende Dynamik der Märkte und der resultierende Druck zur Flexibilisierung würden vielfach ungemindert an Mitarbeiter weitergegeben: „Unternehmerische Verantwortung wird einfach delegiert, indem es heißt: ‚Dies ist dein Ziel, und wie du zu diesem Ergebnis kommst, ist mir egal.‘ In einer solchen Atmosphäre des Leistungsdrucks kann sich der Arbeitssüchtige ausleben.“

Wie bei einem Alkoholiker müsse auf einen einmal identifizierten Arbeitssüchtigen „konstruktiver Druck“ ausgeübt werden, damit dieser sich überhaupt sein Problem eingestehe: „Dann kann man Hilfe anbieten und den Mitarbeiter bei der Therapie unterstützen.“ Weil Arbeitssucht keine medizinisch anerkannte Krankheit ist, können Betroffene nicht krankheitsbedingt gekündigt werden, „aber eventuell kommt eine verhaltensbedingte Kündigung in Betracht“. Denkbar sei auch eine Kompetenzbescheidung: „Man kann dem Mitarbeiter die Prokura oder eine Unterschriftenkompetenz entziehen und so den möglichen Schaden gering halten.“

Zwar bejaht Ulrike Meißner Instrumente wie gezielte Fehlzeitenanalyse und Personalgespräche oder Mitarbeiterbefragungen, mit denen man Arbeitssüchtige ausfindig machen und Schäden begrenzen kann, „letztlich müssen sich Unternehmen aber darüber im Klaren sein, dass es betriebswirtschaftlich unsinnig und kontraproduktiv ist, die Mitarbeiter auszupeinern, indem man ihnen permanent 200-prozentige Leistung abfordert“.

DAGMAR HESS