



Kostenfaktor Arbeitssucht

Die Arbeitssucht eines Mitarbeiters ist alles andere als ein Glücksfall für das Unternehmen. Kollegen und Mitarbeiter eines Arbeitssüchtigen leiden oder werden vergrault, die Arbeitsqualität sinkt und durch Fehlentscheidungen können wirtschaftliche Schäden entstehen. Ein Personalrisikomanagement kann helfen, diese Gefahren früh zu erkennen und rechtzeitig die Notbremse zu ziehen.

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 Klagen über die permanent steigende Arbeitsbelastung zum guten

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

partner berichtet darüber, dass er aufgrund der hohen Arbeitsbelastung Schlafprobleme hat, weil seine Gedanken ständig bei der Arbeit sind, dass er womöglich unter permanenten Kopfschmerzen, Erschöpfung, Bluthochdruck, Angstzuständen oder Depressionen leidet (siehe Abbildung 1, Seite 34). Der Grat 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 zwi-

schen Beruf und Freizeit divergiert. Bildschirmarbeit zu Hause, ständige Erreichbarkeit über das Mobiltelefon oder Internet, flexible Arbeitszeiten und Delegation von unternehmerischer Verantwortung auf die Arbeitnehmer et cetera können Arbeitssucht fördern. Es werden betriebliche Rahmenbedingungen manifestiert, die ein schnelles und flexibles Reagieren der Arbeitnehmer auf die Dynamik der Märkte ermöglichen. 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.

Doch Arbeitssucht stellt ein ernstzunehmendes unternehmerisches Risiko dar. Die nach außen erkennbare Nutzenkurve eines Arbeitssüchtigen bricht in einem schleichenden Prozess ab und führt zu kostenintensiven Schäden. In einem unterschwelligem Prozess können Kündigungen oder Krankheiten auftreten, die im direkten Zusam-

menhang mit einem Arbeitssüchtigen stehen, als Risiken aber nicht erkannt werden. Erst wenn der Betroffene durch schwere Krankheiten ausfällt und die Diagnose Arbeitssucht gestellt wurde, wird das Problem offenkundig. Zu spät! Ein folgenschwerer Fehler, da im Vorfeld schon Kosten, etwa für die Wiederbesetzung der Stelle, hätten eingespart werden können, wenn das Know-how und der Mut der Personalabteilung oder Vorgesetzten da gewesen wäre, den Arbeitssüchtigen mit seinem auffälligen Verhalten zu konfrontieren. Dass Arbeit für Menschen pathologischer Suchtmittelpunkt sein könnte, ist schwer vorstellbar und dennoch existent. Arbeitssüchtige Mitarbeiter bergen ein hohes Risikopotenzial für Unternehmen und können immense Schäden anrichten.

Risikopotenziale für das Unternehmen

Die nachfolgend dargestellten suchtbegleitenden Auswirkungen treten für sich betrachtet auch im normalen Arbeitsalltag auf. Die Darstellungen zeigen jedoch typische Begleiterscheinungen von arbeitssüchtigen Verhaltensweisen und gerade

die Häufigkeit der Indikatoren lässt auf einen Arbeitssüchtigen schließen.

Arbeitsprozesse werden verzögert: Da ein Arbeitssüchtiger sich dauernd zwanghaft von der Arbeit getrieben fühlt, befindet er sich ständig in Eile und es fällt ihm schwer, Termine pünktlich einzuhalten. Ist der Arbeitssüchtige Teil einer Prozesskette, besteht für die nachfolgenden Ergebnisempfänger das Risiko, dass Termine nicht eingehalten werden können und dadurch interne wie externe Kundenbeziehungen leiden. Ein negatives Feedback trifft wahrscheinlich eher die gesamte Gruppe und weniger den Arbeitssüchtigen allein und wirkt sich somit entsprechend negativ auf das Gruppenklima aus. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass der Süchtige häufig zu Besprechungen zu spät kommt und dadurch ebenfalls Verzögerungen verursacht.

Synergieeffekte werden nicht genutzt: Durch ihren perfektionistischen Anspruch fällt es Arbeitssüchtigen schwer, im Team zu arbeiten. Die Delegation von Aufgaben sowie die Bitte um Unterstützung halten sie für ein Zeichen der Schwäche oder Unfähigkeit. Teamarbeit würde für sie bedeuten, nicht alles selbst im Griff zu haben und Aufgaben zu teilen. Daraus können sich zwei Konsequenzen ergeben. Entweder versucht der Arbeitssüchtige sich zu isolieren und die Zusammenarbeit mit Kollegen zu meiden oder er versucht im Team die Dominanz zu gewinnen und seine Arbeitsweise und Ansprüche auf die Gruppenmitglieder zu übertragen. Im ersten Fall würden teamimmanente Synergieeffekte verloren gehen. Die Spontaneität und Kreativität eines Teams würden nicht zur optimalen Aufgabenerfüllung genutzt und somit entsteht ein Risiko hinsichtlich zeitlicher und qualitativer Einbußen bei Arbeitsergebnissen. Im zweiten Fall wären die Gruppenmitglieder mit der Situation konfrontiert, dem Leistungsanspruch des Süchtigen nicht gerecht zu werden. Oft präsentiert er eigene Lösungen und spricht sich von Fehlern frei. Andere Vorschläge oder Vorgehensweisen werden von ihm

Analyse der Indizienfelder

Abbildung 1

Verhalten des Arbeitssüchtigen

- Mangelnde Delegationsfähigkeit
- Ausgeprägtes Kontrollverhalten
- Perfektionistischer Anspruch an sich und andere
- Zwanghaftigkeit und Kontrollverlust über sein Handeln
- Wutausbrüche, launisch und ungeduldig
- Vernachlässigung der eigenen Gesundheit
- Übermäßig viele Überstunden
- Arbeitet am Wochenende/Urlaub
- Anfälle von Arbeitswut
- Sekundärsüchte
- Vergesslichkeit
- Unehrlichkeit

Krankheiten des Arbeitssüchtigen selbst und der Kollegen

- Herz-/Kreislauferkrankungen
- Hörsturz
- Blackout
- Permanenter Erschöpfungszustand
- Stimmungsschwankungen
- Geschwüre
- Rückenschmerzen

Indizienfelder der Arbeitssucht

- Hohe Fluktuationsrate
- Erhöhte Fehlzeiten
- „Innere Kündigung“ von Gruppenmitgliedern

Gruppenklima

Die Analyse der einzelnen Indizienfelder ist Aufgabe des Personalrisikomanagements. Eine Gesamtbetrachtung aller Indizienfelder gibt Aufschluss über die Risikowahrscheinlichkeit der Arbeitssucht – je mehr Auffälligkeiten erkannt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter arbeitssüchtig sein könnte.

vielfach nicht akzeptiert. Dadurch fühlen sich die Kollegen oft überfordert, bevormundet oder in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Die Zusammenarbeit wird erschwert und es besteht das Risiko, dass lediglich suboptimale Arbeitsergebnisse erzielt werden.

Fehler werden kompensiert: Die Ungeduld Arbeitssüchtiger kann zu impulsiv gesteuerten Reaktionen führen, da sich keine Zeit für intensive Nachforschungen und Vorbereitung einer Arbeit genommen wird. Hierdurch können Fehler entstehen, die gegebenenfalls vom Team kompensiert werden müssen, da der Arbeitssüchtige nicht in der Lage ist, die Aufgabe vollständig zu beenden. Das Team wird häufig mit Unzuverlässigkeit konfrontiert, die die Zusammenarbeit mit dem Süchtigen stark beeinträchtigen kann. Die Aspekte Fehlerkompensation und Unzuverlässigkeit stellen ein Risiko dar, welches beträchtliche betriebswirtschaftliche Konsequenzen für das Unternehmen haben kann.

Arbeitsanfälle: Das Team muss sich – je nach Arbeitsorganisation – den Arbeitsanfällen des Süchtigen anpassen, um die eigenen Aufgaben zu bearbeiten. Da die Terminierung der Aufgabenerfüllung von dem Süchtigen in der Regel so eng bemessen wird, dass er sich in einen Arbeitsrausch versetzt und bis zur körperlichen Erschöpfung arbeitet, bedeutet das für die von ihm abhängigen Kollegen, dass man ihnen eine vergleichbare Arbeitsweise oktroyiert. Der hohe Zeitdruck und die Arbeitsintensität, weit über die normale Arbeitszeit hinaus, einhergehend mit der körperlichen Belastung, bergen einige betriebswirtschaftliche Risiken. So kommt es beispielsweise zu einer erhöhten Fehlerquote bei den Arbeitsergebnissen, zu Fehlentscheidungen oder es entsteht ein steigendes Fehlzeitenrisiko durch physische Erschöpfung der Kollegen und/oder des Arbeitssüchtigen selbst.

Psychische Instabilität: Ein Arbeitssüchtiger glaubt, dass er nur so gut ist, wie sein letzter Erfolg. Sobald Arbeiten vermeintlich abgeschlossen sind, fühlt er sich leer, unruhig und depressiv. Er verhält sich nervös und griesgrämig und neigt verstärkt zu Wutausbrüchen. Dieses auffällige Verhalten birgt das Risiko, dass es Kollegen schwer fallen könnte, konzentriert zu arbeiten, da sich emotional mit dem Verhalten des Arbeitssüchtigen auseinander gesetzt wird. Es kann angenommen werden, dass Kollegen mit unkalkulierbaren Verhaltensweisen konfrontiert werden, die die Arbeitsqualität sowie die Verlässlichkeit der Arbeitserfüllung stark beeinflussen können. Darüber hinaus kann man davon ausgehen, dass die Kriterien Verleugnung und Unehrlichkeit starke Differenzen in der Gruppe provozieren. Durch die Verleugnung der Sucht verfügt der Arbeitssüchtige vielfach

über ein eingeschränktes Urteilsvermögen sowie über eine verminderte Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Arbeitssüchtige sind sich selbst und dem Team gegenüber oft unehrlich, indem sie in der Darstellung ihrer Leistung stark übertreiben und Fehler nur selten zugeben. Die Kollegen können sich getäuscht fühlen und irritiert sein über das Auftreten des Arbeitssüchtigen. Die Reaktion kann sich in Unverständnis und Unmut ausdrücken. Das Gruppenklima wäre gestört und könnte sich negativ auf die Qualität der Arbeit auswirken, da die Betroffenen sich gedanklich mehr mit der angespannten Atmosphäre auseinander setzen als sich inhaltlich auf die Arbeit zu konzentrieren. Zusätzlich hat das Unternehmen das Risiko von Fehlentscheidungen zu kalkulieren.

Risikopotenziale in Bezug auf Kollegen

Auch wenn Teammitglieder grundsätzliche Kollegialität gegenüber dem Arbeitssüchtigen dokumentieren und sein Verhalten anfänglich kompensieren und tolerieren, ist das kollegiale Verhältnis nicht dauerhaft belastbar. Die Konstellation birgt folgende personalwirtschaftliche Risiken.

Austritts- oder Fluktuationsrisiko: Um sich dem negativen Umfeld eines Arbeitssüchtigen zu entziehen, besteht das Risiko

Mehr zum Thema

Meißner, U. E.: Die Droge Arbeit. Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht. Peter Lang Verlag 2005.

www.arbeitssucht.com

ko, dass sich Kollegen von Arbeitssüchtigen intern oder extern verändern möchten. Die Belastung in der Zusammenarbeit mit einem Arbeitssüchtigen ist als besonders hoch einzuschätzen, insbesondere wenn es sich um Vorgesetzte handelt. Die hohen Ansprüche und Erwartungen werden für Kollegen psychisch und physisch als sehr belastend erlebt, zumal durch die Anpassung an plötzliche Arbeitsanfälle ein weiterer Faktor hinzukommt. Darüber hinaus können die Unzuverlässigkeit und die fehlende Kontinuität in der Aufgabenerfüllung Primärgründe sein, sich von der Gruppe oder dem Vorgesetzten zu trennen.

Engpassrisiko: Oft stehen Krankheiten der Mitarbeiter in Zusammenhang mit dem hohen Leistungsanspruch und dem unkalulierbaren Arbeitsstil von Arbeitssüchtigen, besonders wenn es sich um einen arbeitssüchtigen Vorgesetzten handelt. Fehlende Verlässlichkeit und hohe Arbeitsintensität in Intervallen sind besonders dann große psychische und physische Belastungen, wenn sie in einem Abhängigkeitsverhältnis auftreten. Überforderung durch Arbeit, gekoppelt an eine nicht ausreichende Erholungszeit, kann zu einer andauernden Überlastung führen, die sich nachhaltig in gesundheitlichen Beschwerden ausdrücken kann.

Darüber hinaus ist ein erhöhtes Fehlzeitenrisiko in Form von Kurzerkrankungen zu beachten. Wenn Arbeitnehmer unter Kopfschmerzen oder einer leichten Erkältung leiden, wird womöglich abgewogen, ob man „krank genug ist“, um zu Hause zu bleiben. Bei einem intakten Arbeitsverhältnis werden sich die meisten Arbeitnehmer für den Arbeitgeber entscheiden. Ist das Betriebsklima durch einen Arbeitssüchtigen negativ beeinflusst, ist erfahrungsgemäß ein Risiko zu unterstellen, dass die Arbeitnehmer zu Hause bleiben, um sich nicht noch zusätzlich zu belasten.

Motivationsrisiko durch Leistungsrückhaltung: Die Überforderung durch arbeitssüchtige Vorgesetzte kann bei Mitarbeitern eine „innere Kündigung“ hervorru-

Handlungsempfehlungen

Abbildung 2

- Einbindung der Arbeitssucht in das Personalrisikomanagement
- Betriebliche Aufklärung
- Stärkere und konsequentere Positionierung des Personalmanagements
- Arbeitsrechtliche Bewertung inklusive Eskalationsstufenplan

Die Handlungsempfehlungen zum betrieblichen Umgang mit Arbeitssucht sind praxisorientiert, pragmatisch, kostengünstig und leicht umsetzbar – wenn dies im Unternehmen gewollt ist.

fen. Anstatt ihre Aufgaben zu erfüllen, beschäftigen sie sich möglicherweise mit der Vertuschung von Fehlern und Vortäuschung von Erfolgen. Sie begeben sich häufig in den passiven Widerstand, um sich einerseits selbst zu schützen und andererseits bewusst die eigene Leistung zu minimieren, um dem Vorgesetzten zu schaden.

Risikopotenziale in Bezug auf den Arbeitssüchtigen

Engpassrisiko: Die Gesundheitsbeschwerden Arbeitssüchtiger wurden bereits dargestellt. Bei Fehlzeiten entstehen neben fixen Gehaltskosten variable Kosten bezüglich Mehrarbeit, therapeutischer Behandlung sowie notwendiger Weiterbildungsmaßnahmen für die verbleibenden Mitarbeiter.

Weiterbildungsrisiko: Der Arbeitssüchtige soll ein Seminar zum Zeitmanagement absolvieren, um seine persönliche Zeiteinteilung zu optimieren. Ein solches Seminar wird erfolglos sein, da die Ursache der schlechten Zeiteinteilung in der Sucht manifestiert ist. Sie ist Bestandteil des Suchtverhaltens und wird für die Ausschüttung des Adrenalinstoßes benötigt. Eine Änderung dieses Verhaltens wäre nur über eine therapeutische Behandlung zu erwarten.

Fehlentscheidungen: Durch Ungeduld, hektischen Arbeitsstil, mangelnde Gründlichkeit, fehlenden Überblick und plötzliche Arbeitsanfälle kann es zu Fehlentscheidungen kommen, da die Zeit für eine gründliche Recherche fehlt. Falsche Entscheidungen können je nach Unternehmensgröße und Grad der Wichtigkeit die betriebliche Existenz gefährden.

Das folgende Praxisbeispiel eines arbeits-

süchtigen Vorgesetzten zeigt die Kostendimension: Zwei interne Versetzungen, drei Stellenbesetzungsverfahren aufgrund von Kündigungen, motivationsbedingte Personalgespräche sowie die Kosten der Fehlzeiten des Arbeitssüchtigen ergaben aus personalwirtschaftlicher Sicht für das Unternehmen einen monetären Schaden von etwa 200 000 Euro. Der betriebswirtschaftliche Wertschöpfungsverlust wurde nicht analysiert. Verheerender ist jedoch das Zeitvolumen. Circa 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.

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 angewandt werden, müssen auf die Erkennung von Arbeitssuchtindikatoren ausgeweitet werden (siehe Abbildung 2).



Autorin

Dr. Ulrike Emma Meissner

Prokuristin in der Personalabteilung eines norddeutschen Finanzinstituts in Bremen, freiberufliche Dozentin und Personalberaterin,
info@arbeits sucht.com