

Sucht

Wenn Arbeit krank macht

Von Beate Henes-Karnahl



Stufe 3 der Arbeitssucht:
chronische Kopfschmerzen

28. September 2006

Die dritte Nachtschicht nacheinander, die mitleidigen Blicke der Kollegen, die sich in den Feierabend verabschieben, sogar der Chef sagt „schönen Abend noch“. Leistungsbereitschaft ist für engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine hohle Phrase, sondern oft Berufsalltag. Die Nutzen für beide Seiten können sich aber schnell in das Gegenteil verkehren, wenn ein innerer Zwang das Vielarbeiten bedingt. Ritualisieren Mitarbeiter die Präsenz am Arbeitsplatz, laufen sie Gefahr, von der Arbeit abhängig zu werden. Wissenschaftler bezeichnen diese Abhängigkeit als Arbeitssucht und wissen: Diese Kranken sind keine Leistungsträger, sondern ein Kostenrisiko für Unternehmen.

Unternehmen sind ohne Arbeitssucht nicht überlebensfähig

Wenn die Arbeit Menschen krank macht, schadet das den Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind. „Arbeitssüchtige Mitarbeiter sind ein personalwirtschaftliches Risiko für Unternehmen“, stellt Ulrike Meißner in ihrer Studie „Die ‚Droge‘ Arbeit“ fest. Eine Erkenntnis, die aber nur sehr langsam in Unternehmen greift. Die Diplom-Ökonomin, Personalreferentin in einem großen norddeutschen Unternehmen, hat eine Erklärung dafür: „In einer Leistungsgesellschaft ist Arbeitsleistung grundsätzlich positiv besetzt“.

Der Grat zwischen Leistungsträgern und Workaholicern ist anfangs schmal. Deshalb kann er leicht übersehen werden. Auch herrsche bei vielen Führungskräften die Überzeugung, daß „Unternehmen ohne ein gewisses Maß an Arbeitssucht nicht mehr überlebensfähig sind“, beschreibt Holger Heide von der Universität Bremen den Status quo. Für den Sozialökonom stellen Workaholiker ein großes Risikopotential dar, „weil Süchtige die Fähigkeit verlieren, ‚nüchtern‘ zu denken“.

Arbeitssüchtige kosten ein Unternehmen mindestens 40.000 Euro

Dieser Verlust an Rationalität wirkt sich im Alltag des Unternehmens negativ aus. Arbeitssüchtige stören den Arbeitsprozeß, erklärt Personalfrau Meißner: „Sie sind unzuverlässig und unberechenbar, ihre Arbeitsqualität ist nicht optimal, sie verzögern Arbeitsprozesse und neigen zu Fehlentscheidungen durch unkonzentriertes Arbeiten und eingeschränktes Urteilsvermögen“. Deshalb erkennt sie in arbeitsabhängigen Vielarbeitern ein ökonomisches Risiko. Sie unterscheidet die Risikofelder „Engpaßrisiko, Austrittsrisiko, Anpassungsrisiko und Motivationsrisiko“.

Die Aufwendungen, die einem Unternehmen beispielsweise durch einen arbeitssüchtigen Spezialisten entstehen, dessen Stelle neu besetzt werden muß, berechnet sie mit mindestens 40 000 Euro. Auf mindestens 55 000 Euro klettern nach ihren Berechnungen die Ausgaben, wenn ein externer Personalberater zur Rekrutierung eingeschaltet wird. „Grund genug für Personalabteilungen, hinzuschauen, ob Mitarbeiter ihre Arbeit im Griff haben oder umgekehrt die Arbeit einen Mitarbeiter im Griff hat“, sagt Meißner.

Personalabteilungen müssen Risiken managen

Statistiken über die Zahl der arbeitssüchtigen Frauen und Männer in den Unternehmen gibt es nicht. Zwar wird Arbeitssucht oder Workaholismus längst therapiert, aber medizinisch ist diese Suchtform noch nicht als Krankheit anerkannt. Hinzu kommt, daß Betroffene sich nicht oder höchstens im Ausnahmefall an ihre Personalabteilung wenden. Sie kontaktieren bei Handlungsbedarf lieber Selbsthilfegruppen wie die Anonymen Arbeitssüchtigen (AAS).

Verantwortungsbewußten Personalabteilungen empfiehlt Meißner, mit einem Personal-Risikomanagement Vorsorge zu treffen. Damit könne eventuell vorhandene Arbeitssucht im Unternehmen erkannt werden. Sie rät, „das vorhandene Instrumentarium zu nutzen, um die Gefahren zu erkennen, die von suchtkranken Mitarbeitern ausgehen“. Ob Alkoholsucht oder Arbeitssucht, die Risiken für das Unternehmen seien vergleichbar und über ein systematisiertes Personalinformationsgespräch, eine Fehlzeitenanalyse und eine Mitarbeiterbefragung zu identifizieren.

Alternativen anbieten

Gibt es arbeitskranke Mitarbeiter, sollte das Gleiche veranlaßt werden wie bei Alkoholabhängigen. Im ersten Schritt sollte sich der Vorgesetzte des arbeitsabhängigen Mitarbeiters mit einem Personalbetreuer zusammensetzen, um das Notwendige zu besprechen. „Ist das Verhalten des Kranken bereits auffällig, sollten zügig Gespräche mit psychologisch geschulten Mitarbeitern oder dem Betriebsarzt stattfinden, auch der Betriebsrat sollte eingebunden werden“, verdeutlicht Meißner die Vorgehensweise. Das Gespräch mit dem kranken Mitarbeiter sollte erst erfolgen, „wenn das Unternehmen geklärt hat, ob und was es dem Mitarbeiter anbieten kann, beispielsweise eine vorübergehende Freistellung oder eine Therapie“.

Ob ein engagierter Vielarbeiter gesund oder eventuell von Arbeitssucht bedroht oder bereits arbeitsabhängig ist, ist nicht leicht zu erkennen – weder für Kollegen, noch für Vorgesetzte oder Personalmitarbeiter, auch nicht für

Familienangehörige. Der Suchtprozeß ist schleichend, gleicht auf den ersten Blick durchaus dem Verhalten von nicht-süchtigen Mitarbeitern – das ist das Fatale.

Die drei Stadien der Arbeitssucht

„Die Arbeitssucht durchläuft wie andere Suchterkrankungen verschiedene Stadien“, erklärt Meißner. Das frühe Stadium zeichnet sich beispielsweise durch ständiges Denken an die Arbeit, durch eine Wochenarbeitszeit von regelmäßig mehr als vierzig Stunden oder durch das Entfallen arbeitsfreier Tage aus. Im mittleren Stadium nehmen körperliche Erschöpfungszustände zu. Versuche, das eigene Verhalten zu verändern, schlagen fehl und soziale Beziehungen schrumpfen auf ein Minimum. Im letzten Stadium treten Magengeschwüre, chronische Kopf- und Rückenschmerzen, Depressionen und schwere Krankheiten auf.

Meißner ist überzeugt, „Arbeit muß keine Droge werden“. Auch dann nicht, wenn viel gearbeitet wird. Voraussetzung ist, daß der Leistungsträger seine Tätigkeit als produktiv und zweckmäßig erlebt. Dient jedoch die vermeintlich notwendige Arbeit dazu, weder Freundschaften zu pflegen, noch Freizeit zu genießen, könnte eine Suchtkrankheit vorliegen. Kriterium, wie sich ein leistungsorientierter Vielarbeiter von einem suchtkranken Vielarbeiter unterscheidet, ist für sie, „nicht, was oder wie viel der Arbeitssüchtige tut, sondern was er nicht mehr machen kann“.

Jeder Manager muß bei sich selbst zuerst schauen

Die Arbeitskultur entscheidet für Heide mit darüber, ob leistungsgeprägte Frauen und Männer von ihrer Tätigkeit abhängig werden können. Diese Kultur und das Arbeitsverhalten müßten in Unternehmen bewußt reflektiert werden. Hier liegt für ihn eine Hürde, denn „jeder Manager muß erst einmal bei sich selbst schauen, ob er nicht selber betroffen ist“. Das ist nicht leicht. Niemand möchte gern damit konfrontiert werden, daß Arbeit, verbunden mit Anerkennung, Aufstieg und Status, krankhafte Züge annehmen oder in einer Suchterkrankung enden kann.

Ein Auseinandersetzen mit der eigenen Arbeitskultur lohnt sich. „Es für Unternehmen ökonomisch notwendig ist, hoch kostenrelevante Krankheiten möglichst nicht zu forcieren“, macht Erika Mezger, Leiterin der Forschungsförderung bei der Düsseldorfer Hans-Böckler-Stiftung, deutlich. Sie kann sich vorstellen, „daß Führungskräfte gemeinsam mit Betriebsräten die Thematik Arbeitssucht transparent machen“.

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: Miodrag Gajic