

Wann schaden »Workaholics« dem Betrieb?

Vom Leistungsträger zum Totalausfall

Ein »Workaholic« zu sein, ist in Deutschland mehr Kompliment als Makel. Die Bremer Wirtschaftswissenschaftlerin Dr. Ulrike Meißner hat jetzt eine Studie im Rahmen ihrer Dissertation vorgelegt, die Zweifel am Nutzen von Vielarbeitern anmeldet.

Es kann lange gut gehen. Bis der Leistungsträger plötzlich zusammenbricht. So wie Axel S. (Name geändert). Der Mittdreißiger leitete eine Arbeitsgruppe in einem kleinen Ingenieurbüro. Hier wurde jeder Kundenauftrag unabhängig von der Arbeitsbelastung angenommen, Präsentations-Termine immer äußerst knapp gehalten, so dass man die Konkurrenz stets unterbot. 12-Stunden-Tage waren nicht die Ausnahme, sondern die Regel, (Kurz-)Urlaube wurden selbstverständlich unterbrochen, wenn es der Kundenauftrag erforderte.

Eines Tages klagte Axel S. über Herz-Rhythmus-Störungen. Bekam Angst-Attacken, blieb ein paar Tage zuhause. Doch es wurde nicht besser. Ein Kardiologe erklärte ihm schließlich die Diagnose: Burn-out-Syndrom. Seit über drei Monaten ist Axel S. nun schon arbeitsunfähig geschrieben und muss sich einer Psychotherapie unterziehen.

Bringen Arbeitssüchtige also tatsächlich den vermeintlich erwarteten »Nutzen« für die Unternehmen, oder überwiegen die Risiken? Diesen Fragen ging Meißner in ihrer Studie »Die 'Droge' Arbeit: Unternehmen als 'Dealer'« nach. Sie sagt: »Aus betrieblicher Sicht bringen 'Workaholics' oft bis zu einem gewissen Grad Nutzen für Unternehmen. Doch irgendwann kann diese Nutzenkurve abbrechen und dem Betrieb schaden.« So wie bei Axel S. Der Ausfall des Teamleiters ist ein schwerer Verlust für das 20-Mann-Büro. Derzeit übernehmen die Kollegen seine Aufgaben mit, doch auch die sind schon längst an der Grenze ihrer Belastung. Erst kürzlich kündigte wieder ein Kollege.

Laut Meißner spiegelt ihre Erhebung das grundsätzliche Phänomen der Arbeitssucht wider. Denn die Indikatoren dafür seien weit verbreitet – zum Beispiel permanente Mehrarbeit, hohe Leistungserwartung an sich selbst und andere, star-



Dr. Ulrike Emma Meißner hat sich mit den Risiken von Arbeitssucht für Unternehmen wissenschaftlich auseinandergesetzt.

» In die personalwirtschaftliche Praxis sind solche neueren Erkenntnisse aber bisher nur selten vorgedrungen. «

kes Kontrollverhalten, körperliche Beeinträchtigungen wie Blackouts, Magengeschwüre oder Depressionen. Sie werden jedoch selten in Zusammenhang mit Suchtkrankheit oder Sucht fördernden betrieblichen Rahmenbedingungen gesehen. Dabei kann Arbeitssucht laut Meißner erhebliche Kosten verursachen, bis hin zur Existenzgefährdung des Unternehmens. Die Symptome, Charakteristika und bestimmte Arbeitssuchttypen sind in fast allen Unternehmen präsent, teilweise sogar weit verbreitet. Darüber hinaus, so sagt sie, können Arbeitssüchtige ihre Sucht oft unbehelligt ausleben, ohne betriebliche oder arbeitsrechtliche Konsequenzen befürchten zu müssen, im Gegenteil.

Was kann und sollte das Personalmanagement also tun? Meißner: »Kein Unternehmen kann es sich leisten, Arbeitssucht zu leugnen. Sie muss in das Personalrisikomanagement aufgenommen werden.« Daher hat sie speziell auf die Sucht abgestimmte Handlungsempfehlungen für die betriebliche

i

Süchtig nach Arbeit

»Arbeitssucht« kann krank machen und im Extremfall sogar zum Tod führen. In Japan gibt es dafür einen Namen: Karoshi, Tod durch Überarbeitung. Hauptsächlich tritt er durch Herzversagen, Herzinfarkte oder Hirnschläge ein. Japan hat bereits über 350 Behandlungszentren für Arbeitssüchtige eingerichtet.

Da die Krankheit in der westlichen Welt besonders häufig bei Führungskräften auftritt, nennt man sie auch »Manager-Krankheit«. Arbeitssucht ist gesellschaftlich anerkannt. Der Begriff wird häufig mit Karriere, Prestige, Leistungsfähigkeit, Produktivität und Anerkennung in Zusammenhang gebracht. 10-, 12-Stunden-Tage? Arbeit auch am Wochenende? Geplatzte Urlaube? Das bringe der Job eben so mit sich, heißt es bei den Betroffenen dann gleichmütig, so sei das eben.

Aber auch Personalverantwortliche verkennen die Gefahren, die durch Arbeitssucht entstehen können. Dr. Ulrike Meißner von der Universität Bremen ist selbst Personalreferentin und hat jetzt zum Thema promoviert. »Es wird ausgeschlossen oder tabuisiert, dass Arbeit einen pathologischen Suchtzustand auslösen kann.«

Deshalb gestaltete sich Meißners Untersuchung anfangs schwierig: Auf die Frage, ob Arbeitssucht in ihrem Betrieb ein Thema sei, antworteten die meisten der befragten 108 Personalleiter – die meisten davon aus dem Raum Hamburg – ablehnend oder ausweichend. Meißner: »Der Begriff Workaholic oder auch Arbeitssucht stieß fast immer sofort auf Abwehr. Es herrscht die Einschätzung, dass ohne ein gewisses Mindestmaß an Arbeitssucht bei den qualifizierten Angestellten ein Unternehmen heute kaum mehr überleben könnte.«

Meißner musste sich daher für ihre Untersuchung eines Tricks bemächtigen und fragte nach bestimmten Indikatoren, die auf Arbeitssucht hinweisen können, und nach den dazugehörigen betrieblichen Rahmenbedingungen. Das Ergebnis: Verhaltensweisen wie Arbeit mit in den Urlaub nehmen, ständig erreichbar sein, alles kontrollieren wollen, nicht delegieren können – das ist heute sehr weit verbreitet. Personaler greifen hier noch selten ein, nutzen auch Instrumente aus dem Personalrisikomanagement, wie etwa Krankenrückkehrgespräche, nur wenig, hat die Wissenschaftlerin herausgefunden. (sc)

Praxis von Personalmanagern erarbeitet. Insbesondere wurden ein Personalinformationsgespräch und ein Check-up-Gespräch hinsichtlich der Risikobewertung entwi-

kelt sowie Wege zur Fehlzeitenanalyse Arbeitssüchtiger aufgezeigt. Darüber hinaus hat sie gängige Personalinstrumente und ihre Anwendung in Bezug auf Arbeitssucht und die entsprechende Risikoanalyse diskutiert. Eine arbeitsrechtliche Bewertung und die Aufstellung eines Eskalationsplans zum Umgang mit Arbeitssüchtigen gibt es ebenfalls. Sie ermutigt Personalmanager, aktiver ihre Beraterfunktion wahrzunehmen, um potenzielle Schäden von Unternehmen abzuwenden. (sc) .



Die Ergebnisse der Studie hat Ulrike Meißner als Dissertation veröffentlicht: Die »Droge« Arbeit: Unternehmen als »Dealer« und als Risikoträger – personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht; Peter Lang Verlag, 2005, 264 S., 45,50 Euro. Weitere Informationen gibt es auch bei Dr. Ulrike Meißner direkt: Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Tel. (0172) 420 2138