

Ulrike Emma Meißner



Die „Droge“ Arbeit

Unternehmen als „Dealer“ und als Risikoträger
Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht



PETER LANG Europäischer Verlag der Wissenschaften

1. Einleitung

Der Begriff Arbeitssucht ist in der heutigen Gesellschaft bekannt und präsent. Er wird vielfach in Zusammenhang mit hohem beruflichen Leistungsdruck, Überstunden, verschärften Arbeitsbedingungen, aber auch mit Karriere und Prestige gebracht. Das englische Synonym 'Workaholic' ist gesellschaftlich 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 Beklagen über die permanent steigende Arbeitsbelastung zum "guten Ton" gehört. Bei gesellschaftlichen Anlässen wird häufig die Gelegenheit genutzt, über den eigenen Beruf zu sprechen. Die positive Selbstdarstellung ist fast schon selbstverständlich. Scheinbar beiläufig wird hervorgehoben, wie viele Stunden man am Tag oder sogar am Wochenende arbeitet, wie abgehetzt man von einem Termin zum nächsten geht, aber dennoch stolz ist, die Arbeit trotz des hohen Zeit- und Leistungsdrucks zu schaffen. Es wird darüber philosophiert, dass die Arbeitsbelastung permanent steigt und der Druck auf den Einzelnen stetig wächst. Meistens werden an dieser Stelle die Gespräche beendet. Kein Gesprächspartner¹ berichtet darüber, dass er aufgrund der hohen Arbeitsbelastung Schlafprobleme hat, weil seine Gedanken ständig bei der Arbeit sind, dass er womöglich unter permanenten Kopfschmerzen, Erschöpfungszuständen, Bluthochdruck, Angstzuständen oder Depressionen leidet.

Auf der einen Seite erhält man durch seine Leistung gesellschaftliche Anerkennung, auf der anderen Seite trägt es ein Stigma. Eine ernsthafte Auseinandersetzung im öffentlichen wie auch privaten Bereich mit Arbeitssucht unterbleibt. In der Psychologie und Medizin ist sie keine anerkannte Krankheit, es existiert weder eine allgemeingültige Definition noch ein adäquates Therapiekonzept (vgl. Robinson 2000, S. 19). Der allgemeine Sprachgebrauch bringt zum Ausdruck, wie und als was die Arbeit gesehen wird: "Arbeit ist die beste Medizin!". Das sie für Menschen pathologischer Suchtmittelpunkt sein könnte, ist schwer vorstellbar. Heide weist darauf hin, dass sich die Arbeitstherapie als "Substitution einer Droge durch eine andere" (Heide 2002, S. 10 f.) erweisen könnte.

Das Besondere an dieser Suchtform ist, dass Arbeitssucht zwar ein individuelles Problem verkörpert, jedoch immer in Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Umfeld zu sehen ist, weil sie dort ausgelebt oder ausgelöst wird. Dazu gehören das private und berufliche Umfeld, aber auch die Medien. Gesellschaftliche Ideologien leisten darüber hinaus ihren Beitrag zur Akzeptanz der Sucht.

¹ Zum Zweck der leichteren Lesbarkeit wird auf die Darstellung der weiblichen Form in dieser Arbeit verzichtet.

a) Das private Umfeld

Nach Robinson kann das private Umfeld die Sucht unterschiedlich auslösen oder fördern. Als Beispiel nennt er den Alleinverdiener, der durch die hohen bzw. überhöhten materiellen Anforderungen seiner Familie arbeitsüchtig wurde. Um den Erwartungen zu entsprechen, können vermehrt Überstunden absolviert oder Nebentätigkeiten ausgeübt werden. Als weiteres Beispiel nennt Robinson die Option, den Arbeitsplatz als Zufluchtsort zu nutzen, um sich chaotischen Familienverhältnissen zu entziehen. Auch Unterforderung am Arbeitsplatz kann Auslöser für Arbeitssucht sein, in dem die persönliche Anerkennung im privaten Umfeld z. B. über Ehrenämter gesucht wird (vgl. Robinson 2000, S. 29 f.).

b) Das berufliche Umfeld

Die fortschreitenden technischen Möglichkeiten und arbeitsorganisatorischen Veränderungen tragen dazu bei, dass die Abgrenzung zwischen Beruf und Freizeit zunehmend verschwimmt. Bildschirmarbeit zu Hause, ständige Erreichbarkeit über das Handy oder Internet, flexible Arbeitszeiten etc. können Arbeitssucht fördern. Es werden betriebliche Rahmenbedingungen manifestiert, die ein schnelles und flexibles Reagieren der Arbeitnehmer auf Anfragen von Vorgesetzten ermöglicht. Die Versuchung ist groß, auch am Wochenende oder im Urlaub zu telefonieren, weil nach außen dokumentiert wird, wie scheinbar unentbehrlich der Arbeitnehmer für das Unternehmen ist. Er erfährt darüber gesellschaftliche Anerkennung und nutzt die Technik als Statussymbol (vgl. Robinson 2000, S. 30 ff.). Darüber hinaus ist auch ein enger Zusammenhang zwischen der Arbeitssucht und dem gegenwärtigen Trend zum neuen Arbeitstypus Arbeitskraftunternehmer zu vermuten. Eine empirische Untersuchung von Pongratz und Voß kristallisierte insbesondere zwei Arbeitstypen heraus, deren Analogie zu zwei Typen der Arbeitssucht besonders auffällig ist (s. hierzu Abschnitt 2.6.4.).

c) Medien

In den Medien wird Arbeitssucht als positives und erstrebenswertes Verhalten dargestellt. Sie werden überwiegend genutzt, um über die Werbung Produkte zu verkaufen, Einschaltquoten bei Fernsehserien zu erhöhen oder gesellschaftliche "Vorbilder" vorzustellen, welche in der Regel in wohlthätigen, politischen oder wirtschaftlichen Kreisen zu finden sind.

d) Die Gesellschaft

Die klassische Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ist bis heute vielfach gesellschaftlich verankert. Der Mann verdient das Geld und ernährt die Familie, während sich die Frau um die Kindererziehung und den Haushalt kümmert. Um diese Vorstellungen zu demontieren, ist für den Mann und die Frau ein Auf-

wand nötig, der weit über die Kräfte des Einzelnen hinausgeht und die Arbeitsucht auslösen kann. Die Frau zerreibt sich an dem Anspruch, eine perfekte Mutter und zugleich eine perfekte Arbeitskraft zu sein. Der Mann wird gesellschaftlich an seiner beruflichen Karriere und dem erwirtschafteten Lebensstandard gemessen (vgl. Robinson 2000, S. 30). Wenn Männer sich mehr um ihre Familien kümmern möchten, stoßen sie häufig an gesellschaftliche Grenzen in Form von Unverständnis. Als Beispiel aus der eigenen beruflichen Erfahrung sei die Entscheidung eines Betriebsrates genannt, der Heimarbeitsplätze für Frauen mitbestimmte und für Männer nicht, obwohl auch für diese die Möglichkeit zur Heimarbeit objektiv gegeben war.

Die aufgeführten Szenarien machen deutlich, wie komplex das Thema Arbeitsucht ist. Das Suchtproblem Arbeit kann noch weniger als beispielsweise bei der Drogen-, Alkohol- oder Eßsucht schwerpunktmäßig auf das Individuum und ggf. sein privates Umfeld zurück geführt werden, sondern es stellt gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen als Suchtauslöser oder –förderer ebenfalls in den Fokus der Betrachtung und Verantwortlichkeit. Es wird dadurch eine neue Dimension eröffnet, die es bisher nicht gab und die auch nie in Frage gestellt wurde. Darin ist der Grund zu vermuten, warum die Arbeitsucht als gesellschaftliches Problem verleugnet wird und die Forschung sich bisher rudimentär mit der Problematik auseinandersetzt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Arbeit eine gesellschaftlich anerkannte, legalisierte und geförderte "Droge" ist!

Durch die einerseits komplexen Zusammenhänge und andererseits die fehlende Akzeptanz ist die Erforschung der Sucht schwierig. Es liegt keine eindeutige medizinisch anerkannte Suchtdefinition mit entsprechenden Beurteilungskriterien vor. Die in der Literatur dargestellten Begriffsabgrenzungen dokumentieren die subjektive medizinische, therapeutische, psychologische oder betriebswirtschaftliche Perspektive der jeweiligen Autoren.

Die qualitativen empirischen Erkenntnisse hinsichtlich der Ursachen, Charakteristika, Symptome, Typen und des Verlaufs der Sucht wurden durch psychologische Betreuung von Betroffenen (s. z. B. Robinson, Mentzel, Berger) sowie durch Beratungen von Unternehmen gewonnen, in denen arbeitssüchtige Mitarbeiter beschäftigt waren (s. z. B. Wilson-Schaeff, Fassel). In Deutschland ist darüber hinaus lediglich eine größere empirische Untersuchung in Form von Interviews und Fragebögen von Poppelreuter durchgeführt und veröffentlicht worden, die sich auf die Befragung von Arbeitssüchtigen und Nicht-Arbeitssüchtigen fokussiert (vgl. Poppelreuter 1996, S. 248 ff.). Fremdeinschätzungen über die Probanden wurden nicht erhoben. Er orientierte sich bei der Befragung ausdrücklich an den Symptomen der Sucht und ermittelte vier Arbeitssuchttypen.

Die betrieblichen und personalwirtschaftlichen Auswirkungen werden in der gängigen Literatur lediglich am Rande erwähnt. Die einzige ausdrücklich personalwirtschaftliche Auseinandersetzung erfolgte 1984 von Richter, Gößman und Steinmann, die die Arbeitssucht als personalwirtschaftliches Problem identifizierten und einige Konsequenzen hinsichtlich der Personalauswahl, -erhaltung und -entwicklung aufzeigten. Diese Studie ist jedoch aufgrund ihrer Kürze und ihres Alters nicht mehr als repräsentativ für das heutige Personalmanagement zu bewerten ist (vgl. Richter, Gößman und Steinmann 1984).

Die Personalabteilung hat in den letzten Jahren einen Bedeutungswandel durchlebt. Sie übernimmt nicht mehr eine ausschließliche Verwaltungsfunktion, sondern nimmt eine unternehmerische Gestaltungsfunktion ein und wird maßgeblich an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt. D.h., dass die Aufgabenfelder Personalbestandsanalyse, Personalbedarfbestimmung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalfreisetzung, Personalveränderung, Personaleinsatz, Personalführung, Personalkosten- sowie das Personalinformationsmanagement **aktiv** von den Personalabteilungen forciert sowie analysiert und somit als personalwirtschaftliche Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung der Unternehmensstrategie herangezogen werden (vgl. Ackermann 1999, S. 49f.).² Durch dieses neue Rollenverständnis der Personalabteilung sollte nicht nur das Thema Arbeitssucht als solches thematisiert werden, sondern in diesem Zusammenhang auch die Identifizierung der personellen Risiken, welche insbesondere durch das am 01. Mai 1998 eingeführte "Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen" (KonTraG) sowie durch die neuen Eigenkapitalrichtlinien für Banken (Basel II) eine neue Bedeutung erhält.

Die Praxis und die Literaturrecherche zeigen jedoch, dass weder die Thematisierung der Arbeitssucht noch ein angemessenes Personalrisikomanagement und die Einrichtung eines internen Überwachungssystems bisher adäquat erfolgten. Die Einbindung der Arbeitssuchtproblematik in das Personalrisikomanagement erscheint jedoch unumgänglich, wenn man berücksichtigt, dass die Indikatoren der Sucht in Form von spezifischen Krankheiten und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag häufig anzutreffen sind. Aus der eigenen Berufspraxis sei das Beispiel eines Vorgesetzten genannt, dessen Arbeitssucht durch körperliche Erschöpfungszustände, plötzliche Blackouts und Depressionen auffiel. Es entstanden Kosten durch mehrwöchige Fehlzeiten. Es wurde vom Personalmanagement und der Fachabteilung Zeit in Gespräche investiert, um einerseits dem Problem adäquat begegnen zu können und andererseits zu diskutieren, wie künftig grundsätzlich mit Arbeitssüchtigen umgegangen werden sollte. Darüber hinaus waren die Gruppenmitglieder in die Problembewältigung teilweise involviert und es entstanden Therapiekosten, die der Betrieb übernahm. Dies sind

² S. hierzu auch Marschlich/ Pohl 2000, S. 72 ff.; Böhm 2000, S. 1 ff.

lediglich beispielhaft aufgezählte Kosten als Folge der ausgebrochenen Arbeitssucht. Nicht zu vernachlässigen sind die Kosten, die im Vorfeld entstanden sind; z. B. Fluktuationskosten, die ein arbeitssüchtiger Vorgesetzter verursacht hat, in dem er seinen perfektionistischen Arbeitsstil auf seine Mitarbeiter übertrug und sie damit überforderte.

Zu konstatieren ist, dass es aufgrund der fehlenden Akzeptanz der Suchtproblematik zurzeit für Personalabteilungen schwer ist, Arbeitssucht zu thematisieren und entsprechend adäquat zu reagieren. Um jedoch ihrer aktiven Beraterrolle gerecht zu werden, sollte schon im Vorfeld präventiv agiert werden. Das einzige bisher erkennbare Kriterium im Umgang mit den Symptomen der Sucht sind die Gesundheitsförderprogramme, die vielfach Seminare bzgl. Rückenschmerzen, Stressbewältigung etc. beinhalten. Jedoch zeigt die Praxis, dass diese nicht aufgrund der Arbeitssuchtproblematik angeboten, geschweige denn damit in Zusammenhang gebracht werden.³

Für Unternehmen sind Arbeitssüchtige keineswegs nur nützlich und produktiv, sondern sie verursachen auch erhebliche Kosten und bergen große betriebs- und personalwirtschaftliche Risiken. Nach Auseinandersetzung mit den Arbeitssüchtigen selbst und dem betroffenen betrieblichen Umfeld wurde immer deutlicher, dass aus personalwirtschaftlicher Sicht diese Suchterkrankung bisher nicht existierte und große Unsicherheit herrschte, wie man ihr adäquat begegnet und welche Rolle dabei die Personalabteilung übernehmen sollte. Aus diesem Grund liegt die personalwirtschaftliche Betrachtungsweise des Themas Arbeitssucht im Fokus dieser Studie.

Aus betrieblicher Sicht stellen Arbeitssüchtige bis zu einem gewissen Grad einen positiven Nutzen für das Unternehmen dar. Betriebswirtschaftlich drängt sich die Frage auf, inwieweit man diesen Nutzen maximieren kann, ohne dass die Nutzenkurve abbricht und ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Eine eindeutige Beantwortung dieser Frage wird nicht möglich sein, jedoch erscheint eine Annäherung über die Personalrisikothematik für möglich. Ziel der Arbeit ist das Aufzeigen potentieller betriebswirtschaftlicher und insbesondere personalwirtschaftlicher Risiken in Zusammenhang mit arbeitssüchtigen Mitarbeitern auf einzelwirtschaftlicher Ebene sowie die empirische Analyse der Präsenz von Arbeitssuchtindizien (Symptome, Charakteristika und Arbeitssuchttypen) in Unternehmen sowie arbeitssuchtauslösende oder -fördernde betriebliche Rahmenbedingungen. Darüber hinaus soll in diesem Zusammenhang die Rolle der Personalabteilungen beleuchtet werden.

Im Kapitel 2 werden die theoretischen Hintergründe zur Arbeitssucht vorgestellt. Zunächst erfolgt eine Abgrenzung der Begriffe Arbeit und Sucht, um die

³ Zu diesem Thema vgl. Gröben/Bös 1999, S. 45 ff.; vgl. Lenhardt 1999, S. 93 ff.