

Wenn Fleiß zur Falle wird

SÜCHTIG NACH ARBEIT



Foto: corbis

Wenn Arbeitnehmer Überstunden machen, freut sich jedes Unternehmen. Doch leicht kann die Arbeit zur Sucht werden. Aus den Hochmotivierten werden Workaholics, die Prozesse ins Stocken bringen, Mitarbeiter vergraulen und für Innovationsblockaden sorgen. managerSeminare sprach mit Psychologen und Arbeitsexperten über Hintergründe und Folgen der Arbeitskrankheit und Wege aus der Sucht.

Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerseminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Preview: ► Modelleiden oder Zwangserkrankung: Das verzerrte Bild eines Massenphänomens ► Indikatoren der Sucht: Woran Workaholics zu erkennen sind ► Haftungs-Falle Arbeitssucht: Warum auf die Unternehmen eine Prozess-Lawine zukommen könnte ► Kosten-Falle Arbeitssucht: Wie der Job-Junkie dem Unternehmen schadet ► Überzogene Ziele und Kontrollzwang: Wie arbeitssüchtige Chefs ihre Mitarbeiter terrorisieren ► Gefährdete Berufsgruppen: Warum Coaches zur Sucht neigen ► Fesseln der Freiheit: Warum Vertrauensarbeitszeit die Sucht fördert ► Präventive Unternehmenskultur: Wie Firmen die Arbeitskrankheit in den Griff kriegen können

■ Raluca Stroescu gilt als Rumäniens erste Kamikaze-Managerin. Ihr Chef hat die 32 Jahre alte Unternehmensberaterin im Sommer 2007 tot in ihrer Wohnung gefunden, nachdem sie nicht zur Arbeit erschienen war. Ihren Kollegen zufolge sah sie in den Wochen vor ihrem Tod aus wie ein Gespenst, abgemagert, mit dicken Augenringen. Sie war ständig unterwegs, arbeitete auch am Wochenende. Pausen machte sie nicht, zum Plausch blieb sie nie stehen. Sie hat sich zu Tode gearbeitet, berichteten ihre Kollegen.

Der mit dem Fall beauftragte Untersuchungsrichter schloss sich dieser Meinung an. Der Tod ist durch Stress in Kombination mit Schlafmangel und Erschöpfung eingetreten, lautete sein Urteil. Dass die Tote die eigenen körperlichen und psychischen Grenzen derart weit überschritt, deutet darauf hin, so heißt es im Untersuchungsbericht, dass sie unter Zwang stand. Fazit: Raluca Stroescu war wohl zwangsgestört. Sie starb höchstwahrscheinlich an den Folgen von Arbeitssucht.

Der Fall „Stroescu“ ging auch in Deutschland durch die Presse. Allerdings war es nicht

die Tatsache, dass sich eine Managerin buchstäblich ins Grab gearbeitet hat, die diskutiert wurde. Herzinfarkte von Höchstleistern sind etwa hierzulande kaum erwähnenswert. Die Diagnose war es, die interessierte. Denn Vielarbeiter gelten gemeinhin als vorbildlich. „Sie als zwangsgestört zu bezeichnen, kommt einem Tabu-Bruch gleich“, sagt Dr. Stefan Poppelreuter.

Poppelreuter ist in Deutschland einer der renommiertesten Experten für Arbeitssucht. Mit den Gründen, Ausprägungen, Folgen und der öffentlichen Wahrnehmung der Arbeitskrankheit beschäftigt sich der Psychologe seit 15 Jahren, zehn Jahre davon als Wissenschaftler der Universität Bonn. Dort hat er über Arbeitssüchtige geforscht und gelehrt, promoviert und publiziert. „Ob jemand arbeitssüchtig ist, ist nicht daran zu ermesen, wie viel er arbeitet, sondern warum er arbeitet“, erklärt der Experte. Klotzen im Job muss jeder einmal. Entscheidend sei, ebenso wie bei der Alkohol- oder Drogensucht, der Kontrollverlust. Wenn der sonntägliche Spaziergang immer am Büro vorbeiführt, obwohl keine Fristen drängen, und selbst am Urlaubsstrand Tabellen ohne Termindruck durchgeackert werden, ist die Schwelle zur Sucht überschritten. „Das gesamte Verhal-

Service

Buchtipps

► **Yen Sandjaja: Wenn aus dem Job eine Sucht wird – Ein wissenschaftlicher Diskurs zum Thema Arbeitssucht.** VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007, 68 Euro.

Dezidiert beschrieben sind die Indizien, die Stadien, die Typen und die Folgen von Arbeitssucht. Zudem geht es um die Frage, wie Coaches oder Sozialarbeiter Arbeitssüchtigen Hilfe bieten können.

► **Ulrike Emma Meißner: Die „Droge“ Arbeit – Unternehmen als „Dealer“ und als Risikoträger – Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht.** Peter Lang, Frankfurt/M. 2005, 45,50 Euro.

In der Studie werden Folgen von Arbeitssucht wie Mitarbeiterfluktuation, Fehlzeiten und Verzögerung von Arbeitsprozessen dargestellt und sowohl qualitativ als auch quantitativ bewertet. Die Autorin veranschaulicht die Ergebnisse durch die Schilderung von Fällen von Arbeitssucht in Großunternehmen.

► **Holger Heide (Hrsg.): Massenphänomen Arbeitssucht.** Atlantik, Bremen 2002, 15 Euro.

Sozialwissenschaftler, Psychologen, Historiker, Gewerkschaftler, Arbeitsrechtler und Suchtexperten beleuchten in 13 Beiträgen das Thema „Arbeitssucht“ aus dem Blickwinkel ihres jeweiligen Fachgebietes. So geht es zum Beispiel um den Zusammenhang neuer Formen der Arbeit und dem Phänomen der Arbeitssucht, um psychologische und geschlechterspezifische Hintergründe und um die Arbeit in Selbsthilfegruppen.

Linktipp

Unter www.arbeitssucht.de präsentiert sich die Selbsthilfevereinigung der Anonymen Arbeitssüchtigen (AAS). Die Gemeinschaft gilt als seriös und unabhängig. Zwar versteht sich die AAS nicht als christliche Vereinigung. In ihren Grundsätzen bezieht sie sich aber explizit auf Gott und die Bibel.

ten wird durch den Suchtstoff, die Arbeit, bestimmt“, erklärt Poppelreuter. Freizeit ist Entzug.

Arbeitssucht ist ein ignoriertes Massenphänomen

Da die süchtigen Extremjobber von den kontrollierten Vielarbeitern auf den ersten Blick nicht zu unterscheiden sind, hat sich eingebürgert, den Begriff „Workaholic“ für beide Gruppen zu verwenden. Poppelreuter: „Das ist der Grund, warum die Krankheit in der Regel nicht ernst genommen und eher als schickes Modeleiden wahrgenommen wird.“ Einige Forscher, allen voran Holger Heide von der Universität Bremen, sprechen sogar von einer „ignorierten Volkskrankheit“. „Arbeitssucht wird als gesellschaftliches Problem nicht akzeptiert“, bemängelt der Wirtschaftsprofessor, der das Buch „Massenphänomen Arbeitssucht“ (siehe Service-Kasten S. 37) herausgegeben hat.

Klingen Begriffe wie „Volkskrankheit“ und „Massenphänomen“ auch recht dramatisch, so besitzen sie durchaus Berechtigung. Derzeit läuft an der Universität Bonn eine groß angelegte Studie über Arbeitssucht in Deutschland. Auch Poppelreuter ist an dieser beteiligt: „Eine exakte Zahl über die Anzahl der Betroffenen liegt noch nicht vor. Wir werden aber schätzungsweise auf deutlich über 200.000 kommen“, sagt er.

Mit wissenschaftlichen Erhebungen beschäftigt sich der Psychologe mittlerweile nur noch am Rande. Er ist nämlich von

der Forschung in die Beratung gewechselt. Sein Spezialthema „Arbeitssucht“ hat er mitgenommen. Als Bereichsleiter bei der Bonner Personal- und Managementberatung Impuls bietet Poppelreuter Unternehmen unter anderem Hilfe an, wie sie das Phänomen Arbeitssucht in den Griff kriegen können. Die Intention der Firmen ist aber häufig eine ganz andere. Denn das verzerrte Bild über Workaholics herrscht selbst unter Personalprofis vor, wie der Psychologe feststellen musste. „Es sind bereits Personaler an mich herangetreten, die wissen wollten, wie sich Arbeitssüchtige identifizieren lassen, um sie gezielt einzustellen“, schildert er. Statt Maßnahmen gegen das zwanghafte Vielarbeiten zu treffen, lässt man die Job-Junkies in vielen Unternehmen nicht nur ungehindert ihrer Sucht fröhnen. Man fordert und fördert sie sogar noch in ihrem Suchtverhalten – verstärkt ihre Abhängigkeit weiter.

Juristisch gesehen scheint eine derartige Personal- und Arbeitspolitik in den Firmen unbedenklich. Selbst wenn der völlig übermüdete Arbeitnehmer auf dem Nachhauseweg verunglückt, ist das Unternehmen durch das Unfallversicherungsrecht abgesichert. Gleiches gilt, wenn der Workaholic ausbrennt, depressiv und schließlich arbeitsunfähig wird. Das läuft unter dem Label „Berufskrankheit“. Das Unfallversicherungsrecht greift ebenfalls. Der Arbeitgeber ist auf der sicheren Seite.

Firmen können haftbar gemacht werden

Das könnte sich nach Meinung von Dr. Oliver Tieste bald ändern. Der Bremer Jurist hat in seiner Habilitation untersucht, ob Unternehmen nicht doch haftbar gemacht werden können, wenn ein Mitarbeiter ausbrennt. Dreh- und Angelpunkt seiner Argumentation: „Betrieblich veranlasste Überarbeit und gefördertes Arbeitssuchtverhalten muss als Grund für den Burnout nachgewiesen werden“, formuliert Tieste. Dann greife das Unfallversiche-



„Arbeitssucht ist kein Modeleiden oder Psychoexotik, sondern eine gefährliche Verhaltensstörung.“

Diplom-Psychologe Dr. Stefan Poppelreuter,
Bereichs- und Projektleiter bei der Personal- und
Managementberatung Impuls GmbH, Bonn.
Kontakt: Poppelreuter@impuls-gmbh.com



„Vertrauensarbeitszeit fördert die Arbeitssucht.“

Dr. Oliver Tieste, selbstständiger Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Arbeitsrecht, Bremen. Kontakt: rechtsanwalt@drtieste.de

rungsrecht nicht. „Arbeitssucht ist erstens kein Unfall, da sie nicht plötzlich und unvorhergesehen auftritt. Und zweitens keine Berufskrankheit, weil sie aufgrund ihrer Multikausalität nicht als solche klassifiziert ist“, argumentiert er.

Der Knackpunkt besteht allerdings darin, nachzuweisen, dass der Arbeitnehmer durch Überarbeitung erkrankt ist. Dafür gibt es einen Kriterienkatalog, den Tieste in seiner Habilitationsschrift vorstellt. „In diesem sind zum einen Verhaltenssymptome der Arbeitssucht aufgeführt wie die Aufgabe privater sozialer Kontakte. Zum anderen körperliche Symptome wie ein permanent erhöhter Adrenalinspiegel“, erläutert er. Die Kriterien ergeben Punkte, die zusammengerechnet eine Diagnose erlauben. Den Katalog hat der Jurist aus Japan mitgebracht, wo er drei Monate lang an der Senshu-Universität Tokio zum Thema Arbeitssucht geforscht hat. Japan gilt als so etwas wie das Mutterland der Arbeitssucht. Experten schätzen, dass jeder achte japanische Arbeitnehmer süchtig nach Arbeit ist.

Die ersten „Arbeitssucht-Prozesse“ wurden in Japan bereits mithilfe des Kriterienkatalogs, der übrigens vom japanischen Arbeitsministerium entwickelt wurde, gewonnen. Die Unternehmen wären ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Angestellten nicht nachgekommen. Entschädigungszahlungen in fünf- bis sechsstelliger Höhe wurden verhängt. Auch in Deutschland wurde bereits prozessiert, die

Kläger haben aber verloren. Allerdings: „Sobald der erste Fall gewonnen wird, ist der Damm gebrochen“, meint Rechtsanwalt Tieste. Er prophezeit eine Prozesslawine. Ob und wann die ins Rollen kommt, hängt freilich von den Gerichten ab. „Je stärker das Thema in die Öffentlichkeit kommt, desto sensibler werden auch die Gerichte“, zeigt sich auch Arbeitssucht-Experte Poppelreuter überzeugt.

Ein Arbeitssüchtiger kostet 200.000 Euro

Ist die Bedrohung durch Prozesse noch eher abstrakt, sind andere negative Folgen der Arbeitssucht Fakt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Personalexpertin Dr. Ulrike Emma Meißner hat in ihrer 2005 an der Uni Bremen durchgeführten Studie „Die Droge Arbeit“ die Kosten von Arbeitssucht berechnet. Sie fragte sich durch die Personalabteilungen von 125 Großunternehmen und ermittelte eine beeindruckende Zahl: „Im Schnitt kostet ein Arbeitssüchtiger ein Unternehmen 200.000 Euro“, sagt Meißner.

Der größte Kostenposten ist der Ausfall der Betroffenen: „Ob durch Magengeschwüre, Herzinfarkt oder Depressionen – Arbeitssucht führt über kurz oder lang zwangsläufig zum Arbeitsausfall“, hat Meißner beobachtet. Gleichzeitig steigt die Personalfluktuation im Dunstkreis des Süchtigen, was die personalwirtschaftlichen Kosten ebenfalls in die Höhe treibt. „Arbeitssüchtige verbreiten schlechte Stimmung“, bringt die Personalexpertin den Hauptgrund auf den Punkt, warum Mitarbeiter und Kollegen des Süchtigen die Segel streichen. Entgegen dem landläufigen Glauben empfinden Workaholics bei ihrer Arbeit nämlich keine Befriedigung. „Das Bild vom Workaholic, der mit Lust und Laune acht Projekte gleichzeitig jongliert, seine Kollegen motiviert und mitzieht, geht auf die kontrollierten Vielarbeiter zurück“, sagt Stefan Poppelreuter. „Der wahre Workaholic ist vielmehr permanent unzufrieden.“ Die fehlende Lust erzeugt

Workaholic-Selbsttest: Sind Sie gefährdet?

	trifft nie zu	trifft manch- mal zu	trifft oft zu	trifft immer zu
1. Ich mache lieber alles selbst, anstatt um Hilfe zu bitten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich werde ungeduldig, wenn ich auf andere warten muss oder etwas zu lange dauert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich habe es eilig und renne gegen die Uhr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich werde gereizt, wenn man mich mitten bei der Arbeit unterbricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich bin immer beschäftigt und habe viele Eisen im Feuer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich erledige zwei oder drei Dinge auf einmal (Beispiel: Ich esse, schreibe ein Memo und telefoniere).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich übernehme mehr Arbeit als ich verkrafte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich habe ein schlechtes Gewissen, wenn ich mal nicht arbeite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Wenn ich eine Arbeit erledigt habe, will ich konkrete Ergebnisse sehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich bin mehr am Endergebnis meiner Arbeit als an der Arbeit selbst interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Es geht mir nie schnell genug.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich werde wütend, wenn etwas nicht nach meinem Kopf geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ich stelle immer wieder die gleiche Frage, ohne zu merken, dass ich die Antwort bereits bekommen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich verbringe viel Zeit damit, Zukunftspläne zu schmieden, und vergesse dabei das Hier und Jetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ich arbeite länger als meine Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ich werde wütend, wenn andere nicht meinen hohen Anforderungen entsprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ich werde nervös, wenn ich eine Situation nicht im Griff habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ich setze mich oft mit knappen Terminen unter Druck.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Wenn ich nicht arbeite, fällt es mir schwer, mich zu entspannen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ich verbringe mehr Zeit mit meiner Arbeit als mit Freunden, Hobbys oder Erholung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ich stürze mich auf ein Projekt, um einen Vorsprung zu haben, auch wenn noch nicht alle Phasen beendet sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ich ärgere mich selbst über die kleinsten Fehler, die ich mache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ich opfere mehr Zeit und Energie für meine Arbeit als für meine Beziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ich vergesse oder ignoriere Geburtstage, Familientreffen, Jahrestage oder Feiertage und finde sie unwichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ich treffe wichtige Entscheidungen, bevor ich alle Fakten kenne und durchdacht habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frust. Den lassen die Süchtigen an Mitarbeitern und Kollegen aus. Hinzu kommt, dass Arbeitssüchtige nicht nur von sich selbst stets 120 Prozent verlangen, sondern auch von anderen. Sie verlieren den Blick fürs Machbare, weil sie keine Grenzen des Machens kennen. Meißner ist während ihrer Untersuchung auf einen Abteilungsleiter gestoßen, dem die Mitarbeiter geradezu wegelaufen sind, weil er sie mit unrealistischen Zielvorgaben überforderte. Dass er selbst der Grund für die Personalfuktuation war, hat er allerdings nicht realisiert. „Der Workaholic verliert die Fähigkeit, sein Umfeld zu beurteilen“, erklärt Poppelreuter. „Er ist in seiner Sucht geradezu benebelt.“

Workaholics sind extrem perfektionistisch

Während der arbeitssüchtige Chef die anderen frustriert, ist er in seiner eigenen Arbeit mehr und mehr blockiert. Im Anfangsstadium der Krankheit ist der Arbeitsoutput des Workaholics zwar überdurchschnittlich, wie Ökonomin Meißner festgestellt hat. „Die Nutzenkurve fällt aber schnell steil ab.“ Das liegt ihr zufolge vor allem daran, dass Arbeitssüchtige einen extremen Perfektionismus entwickeln. „Sie feilen immer weiter an ihren Projekten, kommen mit ihrer Arbeit zu keinem Ende“, beschreibt sie. Dabei verlieren sie auch die Fähigkeit, unwichtige von wichtigen Aufgaben zu unterscheiden. So übernimmt der Abteilungsleiter auch Kopierarbeiten oder kocht den Kaffee, weil er glaubt, dass das keiner so gut kann wie er.

Schwerer zu beziffern als die nachlassende Produktivität des Betroffenen oder die durch ihn verursachte Personalfuktuation ist eine andere Folge der Arbeitskrankheit, die aber mindestens ebenso schwer wiegt: die Blockade von Arbeitsprozessen. In japanischen Unternehmen ist das häufig ein Problem, weiß Oliver Tieste aus seiner Zeit in Tokio. „Der arbeitssüchtige Chef rechnet die Kostenkalkulation seines Mitarbeiters stets selbst noch einmal en détail nach, bevor er sie weitergibt.“ Er macht die gemachte Arbeit noch einmal. Die Arbeitssüchtigen sind oft die Flaschenhalse in den Unternehmen, in dem die Prozesse stecken bleiben. Hintergrund: „Kontrollzwang ist ein typisches Symptom von Arbeitssucht“, erläutert Poppelreuter.

Die ständige Kontrolle, das Verlieren-im-Detail, das An-sich-Reißen jeder beliebigen Aufgabe – dem Workaholic bleibt kaum Zeit zum Luftholen. Er befindet sich in einem Handlungs-Handlungskreis, wie Psychologen es ausdrücken. „Im Gegensatz zum ‚normalen‘ Handlungs-Entspannungskreis folgt auf die Arbeits-keine Erholungsphase, in der die Adrenalinausschüttung zurückgefahren wird“, erklärt Poppelreuter. Der Workaholic hat ständig einen erhöhten Adrenalinpiegel. Das verhindert nicht nur den Abbau des Cholesterins im Blut – erhöht also das Herzinfarktrisiko – sondern blockiert auch das Kreativzentrum. Statt zu reflektieren und zu innovieren, arbeitet der Süchtige im Adrenalinausbruch buchstäblich wie eine Maschine.

Dass insbesondere auf Top-Management-Ebene ein solches Arbeitsverhalten fatale Folgen haben kann, liegt auf der Hand. Der Blick für notwendige Innovationen geht verloren, Trends werden verschlafen. Berühmte

Beispiele dafür sind die Unternehmer Gottlieb Bauknecht, Max Grundig und Heinz Nixdorf. Alle drei haben – zumindest nach dem, was Biografen berichten – im Laufe ihrer Karriere wohl die Schwelle zur Arbeitsucht überschritten. Und allen dreien wurde wohl ihr Fleiß zur Falle. Blind für Marktentwicklungen führten sie ihre Firmen in die Wettbewerbsunfähigkeit.

Coaches sind besonders suchtgefährdet

Gleichwohl sind arbeitssüchtige Unternehmer und Top-Manager die Ausnahme. „Workaholics sitzen meist in den unteren Führungsebenen“, sagt Wirtschaftswissenschaftlerin Meißner. Die erreichten sie häufig aufgrund ihres großen Arbeitseifers. „Sobald sie aber Führungsverantwortung übernehmen, stoßen sie unter anderem aufgrund ihrer Unfähigkeit, zu delegieren und aufgrund ihres fehlenden Weitblicks an ihre Grenzen.“ Die Karriere stockt. Sortiert nach Berufsgruppen wiederum finden sich auffällig viele Arbeitssüchtige in Bereichen, in denen man sie nicht vermuten würde: Ärzte, Erzieher, Seelsorger oder auch Coaches – in allen „helfenden Berufen“ ist die Suchtgefahr besonders hoch. „Der Dank und die Anerkennung der Patienten, Klienten und der Angehörigen werden als starke Belohnung erlebt. Dieses Gefühl kann süchtig machen – wenn jemand die entsprechende Disposition besitzt“, sagt Peter Berger.

Der Psychologe von der Hardtwaldklinik II in Bad Zwesten bei Kassel, einer Fachklinik für psychogene Erkrankungen, arbeitet seit über 20 Jahren mit Arbeitssüchtigen. Über die Gründe, warum der eine zur Arbeitsucht veranlagt ist und der andere nicht, weiß in



„Oft treibt ein Minderwertigkeitskomplex den Workaholic an, den er durch Anerkennung für Arbeit zu kompensieren sucht.“

Diplom-Psychologe Peter Berger, Therapeut an der Hardtwaldklinik II in Bad Zwesten. Kontakt: Berger@hwk2.de

Deutschland wohl kaum einer mehr als er. Denn die tiefer liegenden Ursachen der Sucht aufzuspüren, ist Kern seines psychoanalytischen Therapieansatzes. Fündig wird er in der Regel in der Kindheit seiner Patienten.

Berger berichtet von einem typischen Fall, einem arbeitssüchtigen Unternehmensberater: „Dieser hat für eine eins in der Schule immer fünf Mark bekommen. Bei einer drei hat der Vater eine Woche lang nicht mit ihm geredet.“ Ein solches Belohnungs-Bestrafungsverhalten ist laut dem Psychologen ein häufiger Grund für ein pervertiertes Leistungsdenken, das zur Arbeitsucht prädestiniert. Ein anderer typischer Fall ist der zweite Sohn, der immer im Schatten des ersten gestanden hat. Berger erklärt: „Oft treibt ein Minderwertigkeitskomplex den Workaholic an, den er durch Anerkennung für Arbeit zu kompensieren sucht.“ Aber auch andere in der Kindheit entstandene Komplexe wie die Angst zu versagen oder sich zu blamieren, können laut dem Psychologen in die Sucht führen. Die Arbeit wird zum Refugium vor der Angst.

Vertrauensarbeitszeit fördert die Sucht

So vielfältig die Gründe sind, so viele sind gefährdet. Die Psychologen der Universität Bonn kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass jeder siebte Deutsche die Disposition zur Arbeitsucht besitzt. Ob jemand in die Sucht abrutscht, hängt allerdings wesentlich von der Umwelt, also von den Arbeitsbedingungen ab. „Vor allem Vertrauensarbeitszeit fördert die Arbeitsucht“, sagt Arbeitsrechtsexperte Tieste. Wenn ihm keine Grenzen gesetzt werden, verliert sich der latent Arbeitssüchtige leicht in seinem Job. „Er merkt gar nicht, wie viele Stunden er klotzt“, so Tieste. Die vermeintliche Freiheit treibt ihn in den Sog der Sucht.

Zusätzlich verstärkt wird das Phänomen Arbeitsucht durch die permanente Verfügbarkeit des „Suchtstoffes“, fügt Therapeut Berger hinzu. Die Autofahrt, die Zugreise, die Wartezeit am Flughafen – mithilfe von

Laptop, Blackberry, Handy und Co. kann immer und überall gearbeitet werden. Möglichkeiten zur Muße werden nicht mehr genutzt. Gelegenheit macht süchtig – zumindest den, der die Veranlagung besitzt. Berger rät Dauerarbeitern dazu, sich arbeitsfreie Inseln einzurichten: „Das können Orte oder feste Zeiträume sein.“ Für den, der einen langen Weg zur Arbeit hat, etwa das Auto oder die Straßenbahn. Oder ein Abend unter der Woche, an dem Arbeit tabu ist. Wichtig sei, keine Ausnahmen zu machen. „Die Inseln müssen konsequent arbeitsfrei gehalten werden“, betont Berger.

Suchtprävention via Unternehmenskultur

Wirtschaftswissenschaftlerin Meißner sieht hingegen vor allem die Unternehmen in der Pflicht, gegen die Arbeitskrankheit anzugehen. „Im Jahresgespräch sollte es zum Beispiel nicht nur um Karriere- und Arbeitsziele gehen. Auch über private Präferenzen des Mitarbeiters wie Zeit für die Familie oder die Ausübung eines Hobbys muss geredet werden“, sagt sie. „Work-Life-Balance sollte immer ein Thema sein.“ Ohnehin ist die Unternehmenskultur der stärkste Hebel, um die Krankheit Arbeitsucht in den Griff zu bekommen, fügt Berater Stefan Poppelreuter hinzu. Poppelreuters Position: Am Stellenwert des Extrem-Arbeitens ist anzusetzen. „Frapante Vielarbeit sollte ein Grund sein, mit dem Betroffenen über Aufgabenverteilung und Zeitmanagement zu reden, statt ihn zu loben und zu belohnen.“

Noch ist man in den Unternehmen laut Poppelreuter von einer solchen Kultur allerdings weit entfernt. „Erst einmal muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass Arbeitsucht kein Modeleiden oder Psychoexotik ist, sondern eine gefährliche Verhaltensstörung“, betont er. Die Berichterstattung über Fälle wie den der rumänischen Unternehmensberaterin Raluca Stroescu, die an den Folgen ihrer Arbeitsucht gestorben ist, dürfte dabei helfen.

Andree Martens ■

Test-Auswertung von Seite 40

Zählen Sie Ihre Punkte zusammen: „trifft nie zu“ (1 Punkt), „trifft manchmal zu“ (2 Punkte), „trifft oft zu“ (3 Punkte), „trifft immer zu“ (4 Punkte).

Punktzahl:

67-100: Sie sind definitiv arbeitssüchtig. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr groß, dass Sie über kurz oder lang ausbrennen.

57-66: Sie sind ein „gemäßigter Workaholic“. Wenn Sie jetzt eingreifen, können Sie Ihr Arbeitsverhalten noch unter Kontrolle bringen.

Weniger als 57: Sie neigen nicht zur Arbeitsucht.