

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 3./4. FEBRUAR 2001. AUFLAGE 490 514. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10. FAX 01/248 41 91

Hoher Arbeitsrhythmus als Suchtfaktor

Wenn Arbeit zur Droge wird

Vierzehn und mehr Stunden pro Tag arbeiten – und dies während sechs oder gar sieben Tagen in der Woche. Die Arbeit wird zur Droge und es entwickelt sich eine Sucht. Für Betroffene und Unternehmen sind langfristige Schäden vorprogrammiert.

Von Heinz Wyssling (*)

Herr B., Ende Dreissig, ist als Unternehmensleiter tätig. Als er diese Funktion seinerzeit übernahm, war die Firma in einer starken Expansion. Damals hat er immer gewusst, was jeder im Betrieb macht – und zwar zu jeder Stunde. Wenn es nötig war, hat er sich selbst an die Maschinen gestellt. Dazu hat er den Einkauf, die Buchhaltung und die Werbung besorgt – ja er hat eigentlich alles gemacht. Herr B. ist mit der Zeit an den Punkt gelangt, wo der Tag 36 Stunden hätte haben sollen. Während 18 Jahren hat er, bis zu seinem Aufenthalt in der Rehabilitationsklinik in Gais, regelmässig zwischen 15 bis 17 Stunden pro Tag gearbeitet. Morgens um fünf Uhr ist er jeweils aufgestanden, hat schnell eine Tasse getrunken, und dann ab ins Büro, um zuerst die Pen-

denzenliste zu misten. Anschliessend erfolgten Besprechungen bis in den Abend hinein. Es waren eigentlich ständig Feuerwehrtübungen, weil alles immer erst im letzten Moment erledigt werden konnte, immer kurz vor dem Absturz. In der Regel war Herr B. bis gegen 23 Uhr voll an der Arbeit. Samstag und Sonntag hat er auch gearbeitet. Auch dann noch, als seine Frau zwei Kinder gebar. Der ständige Druck hat sich mit der Zeit auch körperlich bemerkbar gemacht. Zuerst in Kopfschmerzen und Erschöpfungszuständen. Dann in Schweissausbrüchen, Verengungen in der Brust und Schlaflosigkeit. Plötzlich schlug es auf ein Organ. Sein Bein war gelähmt, es hat einfach nicht mehr funktioniert und er konnte nicht mehr gehen. Die massiven muskulären Verspannungen und Verkrampfungen hatten zu Versteifungen geführt.

Geistige und seelische Verarmung

Die Angst vor dem Misserfolg, die Last als Unternehmensleiter, im Betrieb für alles verantwortlich zu sein, die von den Eltern mitgebrachte calvinistische Arbeits- und Leistungsmoral, die im «ora et labora» gipfelt und dem dabei verinnerlichten Glau-

benssatz, dass Mühsiggang aller Laster Anfang ist, dass Anerkennung und Zuwendung nur mit der Erbringung von ausserordentlichen Leistungen erfolgt, haben dazu geführt, dass für ihn die Arbeit zum absoluten Massstab für alles Lebenswerte geworden ist. Herr B. sagte rückblickend, dass in diesen Jahren durch das eindimensionale Leben gerade im geistig-seelischen, im spirituellen Bereich ein furchtbarer Durst entstanden sei.

Arbeit als medikamentöse Funktion

Genau Zahlen über die Arbeitssucht gibt es nicht – zumindest in der Schweiz nicht. Bei einer Befragung von 4000 Top-Managern in den USA hat sich die Mehrheit der Interviewten als hochgradig arbeitssüchtig bezeichnet.



Heinz Wyssling.

Sie gaben an, dass sie sich als leer und nutzlos vorkommen würden ohne ihre Arbeit. Sie sind zu Sklaven ihrer Machtposition geworden. Bei Workaholics bekommt die Arbeit eine medika-

mentöse Funktion, sei es um die existenzielle Leere zu überbrücken, die ohne zweckbestimmte Tätigkeit beim Nichtstun sofort auftreten würde, oder sei es um tieferliegende seelische Konflikte, die ihren Ursprung in der psychodynamischen Familienkonstellation haben, zu verdrängen.

Arbeitssüchtiger Mensch sind in verschiedenen Berufen anzutreffen, dabei spielt das Geschlecht keine Rolle. Bei Frauen ist es in der Regel aber so, dass sie zugunsten der Sucht auf eine Partnerschaft verzichten und so weniger unter Druck geraten im Vergleich zu den Männern, die ständig im Konflikt sind zwischen dem Suchtverhalten einerseits und den Ansprüchen der Partnerschaft andererseits. Beide Bedürfnisse zu befriedigen geht auf die Dauer nicht, führt zur seelischen Zerrissenheit und in letzter Konsequenz zum vegetativen Zusammenbruch.

Ausgelebter Narzissmus

Es gibt jedoch bestimmte Arbeitsfelder (Management, Politik, Medien), die viel Raum für Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung anbieten und damit die Möglichkeit eröffnen, narzisstische Bedürfnisse wie Selbstdarstellung und öffentlicher Exponierung auszuleben, die als suchtfördernd ausgemacht werden können. Die Sucht hat jedoch ihren Ursprung immer in der Persönlichkeit, den vorhandenen Anlagen und die in der Sozialisation verinnerlichten Werte, Einstellungen und Glaubenssätze. Die Reinszenierung der familientypischen Muster

ist gerade bei Arbeitssüchtigen augenfällig. Arbeitssüchtige beziehen ihre Identität, ihre Sinnerfüllung im Leben ausschliesslich über die Arbeit. Das Libidinale wird nicht mehr in der Partnerschaft ausgelebt, sondern über die Arbeit. Die Arbeit wird zur Geliebten, mit der sie ihre Partnerin durch Abwesenheit betrügen.

Arbeitssucht und Perfektion

Empirische Untersuchungen (Studie Poppelreuther 1996) zeigen, dass Arbeitssüchtige eine signifikant höhere durchschnittliche Wochen- bzw. Jahresarbeitszeit aufweisen als Nichtbetroffene. Ihr Leben ist auf die Arbeit zentriert. Emotionen werden an die Arbeit delegiert und über die Arbeit ausgelebt. Die Freizeit ist nicht ein Wert an sich, die zur Regeneration dient, sondern sie wird genauso geplant und gestaltet wie die Arbeit. Arbeit und Freizeit ist nicht voneinander abgegrenzt. Arbeitssüchtige beschreiben sich als impulsiver, ungeduldiger, leichter erregbar und hektischer als die Vergleichsgruppe. Arbeitssüchtige haben einen überhöhten Leistungsanspruch gegenüber sich selbst als auch gegenüber anderen. Sie stimmen den zentralen Inhalten der protestantischen Arbeitsethik stärker zu als

(Fortsetzung auf Seite 3)

Seite 3

Internet-Link zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schuss von der Kanzel».

(Fortsetzung von Seite 1)

Nichtbetroffene. Sie haben starke Vorbehalte, Arbeit zu delegieren und Verantwortung abzugeben und entwickeln ein zwanghaftes Verhalten in Bezug auf ihre Arbeit. Sie beschreiben sich als emotional distanzierter und weniger offen im Umgang mit Arbeitskollegen, sie entwickeln eine hohe Affinität zur Arbeit. Gesundheitliche Beschwerden treten häufiger auf in Form von Verspannungsschmerzen und Schlafstörungen. Sie rauchen und trinken mehr Alkohol und treiben in der Regel weniger Sport.

Sucht- und Abhängigkeitsformen

Arbeits-süchtige zeigen Einstellungs- und Verhaltensmuster, die auch bei Menschen mit stoffgebundenen Sucht- und Abhängigkeitsmustern vorzufinden sind. Dazu gehören insbesondere die Abstinenz-unfähigkeit, das Auftreten von Entzugserscheinungen, der Kontrollverlust, die Selbstschädigung, der soziale Rückzug, die Interessensabsorption und die Toleranzentwicklung.

Neben der individuellen Disposition gibt es aber auch Organisationsstrukturen und -kulturen, die suchtfördernd wirken. Solche Unternehmen zeichnen sich durch eine Kommunikation aus, die häufig indirekt, vage, verworren, ineffektiv und mehrheitlich unpersönlich erfolgt. Die schriftliche Form überwiegt eindeutig gegenüber direkter, mündlicher Kommunikation. Gerichte und Geheimnisse spielen eine grosse Rolle. Kommunikation dient eher der Problemverdrängung und -leugnung. Die direkte, ehrliche Aussprache wird vermieden. Gefühle werden unterdrückt, weder gelebt noch kommuniziert. Das Prinzip Logik und Rationalität dominiert. Eine Integration von rationalen und emotionalen Aspekten findet nicht statt. Das Denken und Kommunizieren ist wenig differenziert. Ein strikt dualistisches Denken («entweder-oder», «schwarz-weiß») führt zu mangelnder Offenheit und Lernfähigkeit für Anregungen von aussen und damit in letzter Konsequenz zu Inflexi-

bilität und fehlender Innovationskraft. Im Führungsverhalten und im Kontakt zu den Mitarbeitenden gibt es häufig Verleugnung und Unehrlichkeit, es gibt keine Konflikt- und Streitkultur, mit einer Tendenz zur Abschottung nach aussen. Das Einhalten von formalen und rigiden Arbeitsweisen und nicht die inhaltliche Arbeit steht zur Erreichung der Organisationsziele im Vordergrund. Süchtige Organisationen legen übertrieben grossen Wert auf eine positive Aussendarstellung, was zu einer – im schlimmsten Fall – völligen Negierung interner Probleme, Schwierigkeiten und Konflikten sowohl nach aussen als auch nach innen führt. Auf die Wahrung der harmonischen Fassade wird grosser Wert gelegt.

Prävention von Arbeitssucht

Die Entwicklung einer Arbeitssucht ist ein komplexes Geschehen, bei dem individuelle, gesellschaftliche (Ethik, Moral, Wertvorstellungen) wie auch weitere Komponenten wie Führungsphilosophie und Menschenbild eine Rolle spielen. Dies bedeutet auch für die Prävention und Therapie, dass nur ein mehrdimensionaler Ansatz Erfolg auf Besserung verspricht.

In Zusammenarbeit mit Fachleuten wird zurzeit ein modulares Seminarkonzept zur Prävention von Arbeitssucht und «Burn-out» erarbeitet. Die Module haben einen thematischen Schwerpunkt und richten sich an verschiedene Zielgruppen wie Betroffene, Human Resources Manager, Personal- und Organisationsentwickler. Jedes Modul behandelt ein Thema, ausgehend von einem Selbst-Test bzw. einer Situations-Analyse. Anhand dieser Ausgangslage werden Ziele und Lösungswege erarbeitet zum individuellen oder organisationalen Veränderungsmanagement. Mit einem Follow-up wird die Nachhaltigkeit, die Transfer-Relevanz in der Praxis überprüft.

(*) Heine Wieding, Ausbildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Die Publikation des Autors: «Wenn die Arbeit zur Droge wird», KV Verlag Zürich (Tel. 01/211 33 22), Postfach 6839, 8023 Zürich.

Bookmarks

Die Internet-Links zu den aktuellen ALPHA-Artikeln

Arbeiten bis zum Umfallen

www.provi.de/wolle/aas/allinfo.html

Auf der Seite der «Anonymen Arbeitssüchtigen» finden Sie weitere Informationen zur Arbeitssucht.

www.ginko-ev.de/ginko.html

Auf der «Ginko-Seite» gibt es die verschiedensten Themenbereiche und Erläuterungen.

www.wis.uni-bremen.de/wis/pd/suchtp/onlinefragebogen/fbarbeit.html

Sind Sie Arbeitssüchtig?

Halt vor der Privatsphäre

www.edsb.ch

Die Homepage des Eidgenössischen Datenschutzbeauftragten mit Links, Gesetzen, Publikationen und Empfehlungen.

www.datenschutzforum.ch

Das «Datenschutz Forum Schweiz» unterstützt die Datenschutzdiskussion und stellt Informationen zur Verfügung.

www.datenschutzzug.ch/ch_literatur.htm

Hier finden Sie das Literaturverzeichnis des Datenschutzbeauftragten des Kantons Zug.

www.alpha-online.ch

Schuss von der Kanzel

Globalisierung – Ethik als «zu-Mut-ung»

von Dr. Stefan Streiff (*)

«Wo bleibt der Mensch?» – so der Untertitel einer Podiumsdiskussion zum Thema Globalisierung, die kürzlich im Kanton Zürich stattgefunden hat. Weder die einführenden Informationen, noch die fundierten Voten der Experten vermochten das Publikum recht zu erwärmen. Madeleine Strub, Präsidentin der Basler Mission und Erich Honegger, VR-Präsident der SAir-Group liessen sich nicht zu einem Schlagabtausch hinreissen. Erfahrung und Realismus auf beiden Seiten zeichneten ein Bild von Globalisierung, das mehr von der Frage «Wo ist der Mensch?» her entwickelt zu sein schien als von der Frage, wo dieser Mensch denn bleibe. Am Schluss des Abends stand das Votum eines Zuhörers übermächtig im Raum, der in eindringlichen Worten die Gefühle von Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit beschrieb, die uns kleine Leute in der Schweiz angesichts des komplexen Themas umtreiben.

Der vom Schwänden der Distanzen begleitete Prozess zunehmender Durchgängigkeit der Wertschöpfungsketten und verschärften Wettbewerbsdrucks, den wir Globalisierung nennen, ist gespickt mit ethisch relevanten Fragen. Die Arbeit an der Einsicht, dass ein weltweiter Rahmen nicht nur ökonomischer, sondern auch sozialer, ökologischer und kultureller Natur notwendig ist, hat Früchte getragen und taucht an der Oberfläche auf, auch auf dem «Dach der Welt» in Davos. Nicht nur Ökonomen, Bioethiker, Politiker und Medienethiker sind gefragt, sondern vor allem Menschen. Solange aber bis zu 80% dieser Menschen – nicht im Innern Afrikas, sondern im Innern Europas – kaum teilhaben an den Auswirkungen zunehmend globaler Organisation, ist Partizipation eine ethische Frage ersten Ranges. Solange die schwei-

gende Mehrheit befangen bleibt in Gefühlen der Handlungsunfähigkeit, werden jene guten Gründe, welche die guten ökonomischen Gründe ergänzen müssen, nicht Gestalt annehmen können. Aus ethischer Sicht ergibt sich deshalb das Ziel, die Ohnmachtsgefühle mit Statements von Experten nicht totzuschlagen, sondern sie mit Expertenhilfe in gute Gründe umzuformen. «Wo sind in der öffentlichen Diskussion die Ökonomen, die in Zusammenarbeit mit Vertretern anderer Wissenschaften die Folgen der forcierten globalen Durchsetzung des Marktes abzuschätzen suchen, die ökologischen Grenzen des globalen Wachstums, die sozialen Kosten, die Gefährdung und Einebnung kultureller Identitäten, das Schicksal jener Regionen, die im globalen Wettbewerb nicht mithalten können, schliesslich die psychischen Kosten für jeden Einzelnen oder auch die Frage, wem der Globalisierungsschub letztlich zugute kommt und in welchem Masse der einzelne Arbeitnehmer in der Schweiz an dessen behaupteten Vorteilen tatsächlich partizipieren wird?» (J. Fischer). Förderung der Partizipation ist eine politische Aufgabe. Gefördert werden soll das Partizipieren-Können ebenso wie das Partizipieren-Wollen. Politisch ist es weise und realistisch, dabei von der Frage auszugehen, wo der Mensch tatsächlich ist. «Wo bleibt der Mensch?» ist insofern eher eine ethische Frage, als Ethik uns «zu-Mut-et», mit Komplexität, Überforderung und Ohnmachtsgefühlen umzugehen und fertig zu werden. Ethik ist und bleibt eine Zumutung.

(*) Dr. Stefan Streiff, Inhaber von Kommunikation & Ethik in Gockhausen bei Zürich, unterstützt Organisationen der Wirtschaft und Gesellschaft bei der Bearbeitung unternehmensethischer Fragen. In dieser Rubrik schreiben Wirtschaftsethiker aus Wissenschaft und Praxis zu frei gewählten Themen.