

Des Guten zu viel – Wenn berufliches Engagement exzessiv wird

2

- Arbeitsengagement kennzeichnet ein Verhältnis zur Arbeit, das durch Hingabe, Erfüllung und Aufgehen in den Tätigkeiten gekennzeichnet ist. Bei der Arbeitssucht nimmt dieses Engagement einen Suchtcharakter an. Betroffene arbeiten grundsätzlich exzessiv und schaffen es ohne Arbeit nicht mehr, sich wichtig, wertvoll und zufrieden zu fühlen.

Viele Menschen gehen davon aus, dass sich Arbeitssucht an der Zahl der Arbeitsstunden erkennen lässt. Aber nicht alle Menschen, die intensiv und viel arbeiten, sind automatisch arbeitssüchtig. Eine hohe Zahl an Überstunden kann auch dadurch motiviert sein, die nächste Stufe der Karriereleiter erreichen zu wollen oder durch die mit der Mehrarbeit verbundenen Bonuszahlungen das Eigenheim abbezahlen oder die Ausbildung der Kinder finanzieren zu können. Dieses berufliche Engagement, das über das sonstige Maß hinausgeht, ist auf konkrete Ziele ausgerichtet. Sind diese erreicht, pendelt sich die Intensität und Zahl der Arbeitsstunden quasi von alleine auf das ursprüngliche Niveau ein, ohne dass Vielarbeiter etwas vermissen.

Bei Arbeitssüchtigen hingegen ist die Leidenschaft für ihre Arbeit unabhängig von konkreten Zielen. Sie geben immer alles und hängen sich bei allen Projekten und Aufgaben mit Haut und Haar hinein. Sie wägen den eingebrachten Aufwand und die Resultate selten gegeneinander ab, sondern „brennen an beiden Enden“, auch wenn eine (Teil)Aufgabe auch mit weniger Aufwand mit ausreichenden Ergebnissen zu bewältigen wäre. Das Arbeiten wird zum Selbstzweck und zur hauptsächlichsten oder einzigen Quelle von Selbstbestätigung und Sinnhaftigkeit.

Psychologische Studien haben herausgefunden, dass es bei der Arbeitssucht vor allem darauf ankommt, welchen Stellenwert die Arbeit im Leben einer Person einnimmt und ob sie dazu in der Lage sind, sich mit Leidenschaft, Interesse und Erfüllung auch anderen Lebensbereichen hinzugeben. Erfahren Menschen

ein Gefühl von Sinn, Freude und Selbstbestätigung überwiegend oder ausschließlich durch die kleinen und großen Erfolgserlebnisse im Job, macht Arbeit süchtig. Arbeiten hat dann die psychologische Funktion übernommen, Spannung abzubauen, positive Emotionen von Stolz und Freude auszulösen und Bestätigung zu erhalten. Die hohe Zahl von Überstunden stellt eher eine Folge als eine Ursache von Arbeitssucht dar.

2.1 Gibt es gute und schlechte Arbeitssucht?

Führungskräfte mögen intuitiv davon ausgehen, dass jeder hochengagierte Mitarbeiter ein Gewinn für sein Team und das Unternehmen ist. Sie machen freiwillig Überstunden und murren nicht bei kurzfristig zu erledigenden Zusatzaufgaben. So wundert es nicht, dass frühe Studien aus betriebswirtschaftlicher Perspektive „konstruktive“ Arbeitssüchtige, deren Arbeitseinsatz den Zielen des Unternehmens dienlich ist, von „destruktiven“ Arbeitssüchtigen unterschieden, welche die Erreichung der Unternehmensziele behindern (z. B. Steinmann et al. 1984). Diese Studien zeigen jedoch, dass die vermeintlich konstruktiven Arbeitssüchtigen durch ihren Drang nach immer mehr und immer intensiverer Arbeit die „Logik arbeitsteiliger Organisationen“ (Steinmann et al. 1984, S. 11) untergraben. Denn ihnen fällt das Delegieren schwer, wodurch die Teamarbeit und Kooperation mit anderen Mitarbeitern leidet. Sie suchen außerdem oft nach Zusatzaufgaben auch außerhalb ihres Verantwortungsbereiches und initiieren dadurch Reibungskonflikte im Unternehmen. Das Überengagement hat also seinen Preis. Zudem sorgen beide Typen von Arbeitssüchtigen für ein schlechtes kommunikatives und betriebliches Klima, da der soziale Austausch mit anderen für sie einen geringen Stellenwert innehat und nur „von der Arbeit abhält“.

Auch psychologische Studien widmeten sich zu Anfang der Erforschung von Arbeitssucht der Frage, ob diese immer und ausschließlich negative Seiten hat. Tiefenpsychologische Ansätze betrachten Arbeitssucht als Ausdruck einer neurotischen Tendenz, welche in der frühkindlichen Entwicklung durch die Reaktionen der nahen Bezugspersonen entwickelten (Horney 1979). Macht ein Kind negative Erfahrungen beim Ausleben seiner Persönlichkeit, werden diese zukünftig zu vermeiden gesucht. Dies kann dadurch erreicht werden, aktiv nach Liebe und Anerkennung zu suchen, sich aus Selbstschutz zurückzuziehen oder feindselig und aggressiv zu reagieren. Aus diesen Strategien resultieren drei unterschiedliche psychologische Profile von Arbeitssüchtigen:

- Der **nachgiebige und selbstverleugnende Typ** stellt eigene Bedürfnisse zugunsten Anderer zurück und ist stark abhängig von der Bestätigung von Anderen. Sein Verhalten ist durch Zurückhaltung, Rücksichtnahme und Unterordnung gekennzeichnet.
- Der **aggressive und expandierende Typ** versucht Ängste und Unsicherheiten durch kontrollierendes und macht-orientiertes Verhalten auszugleichen. Ein hohes Maß an Durchsetzungsfähigkeit und Härte geben ihm das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle im Leben.
- Der **resignierte und distanzierte Typ** vermeidet negative Erfahrungen durch sozialen Rückzug. Im Verhalten sind die Tendenz zur Freiheitsliebe und Konfliktscheue zu beobachten.

Alle drei Typen streben danach, ein idealisiertes Selbstbild zu entwickeln und aufrecht zu erhalten, um sich vor einer Wiederholung der verletzenden und selbstwertschädigenden Erfahrungen zu schützen. Im beruflichen Umfeld führt dies zum Streben nach absoluter Perfektion und dem Wunsch, höchste Ansprüche an sich selbst und andere zu stellen. Diese innerpsychische Dynamik findet sich in späteren psychologischen Modellen der Arbeitssucht in der Dimension des zwanghaften Arbeitens wieder (siehe Kap. 3).

Spätere psychologische Ansätze zur Arbeitssucht lenkten den Fokus von den frühkindlichen seelischen Erfahrungen auf die Einstellungen gegenüber der Arbeit und dem Arbeitsverhalten. Die Forschungsarbeiten von Marilyn Machlowitz (1978, 1980) untersuchten Arbeitssüchtige zum ersten Mal auf empirische Weise. Im Rahmen ihrer Dissertation an der renommierten Yale University führte sie 50 Interviews mit von Arbeitssucht Betroffenen durch. Ihre Analyse wies erstmals nach, dass Arbeitssucht sich nicht quantitativ an der Zahl der geleisteten Überstunden festmachen lässt, sondern an der starken „**Arbeitsbezogenheit**“ ihres Lebens und Erlebens. Arbeitssüchtige identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit und verfügen über wenig andere Lebensbereiche, die sie als identitätsstiftend erleben. Für Arbeitssüchtige stellt Arbeit den zentralen Lebensinhalt dar, dem andere Bedürfnisse und Lebensbereiche wie Freunde, Familie und Regeneration untergeordnet werden. So erwarten Arbeitssüchtige, dass ihr soziales Umfeld Verständnis dafür aufbringt, dass die Arbeit immer an „Nummer Eins“ steht, was in Ehen und Partnerschaften auf Dauer zu Problemen führt. Machlowitz analysierte in ihren Studien auch, welche Faktoren dazu führen, dass Menschen arbeitssüchtig werden und ob sie damit zufrieden oder unzufrieden sind. Sie identifizierte einige Eigenschaften des privaten, beruflichen und organisatorischen Umfeldes sowie der Tätigkeit selbst, welche das Entstehen von Arbeitssucht fördern. Diese Ergebnisse werden in Kap. 4 detaillierter dargestellt.

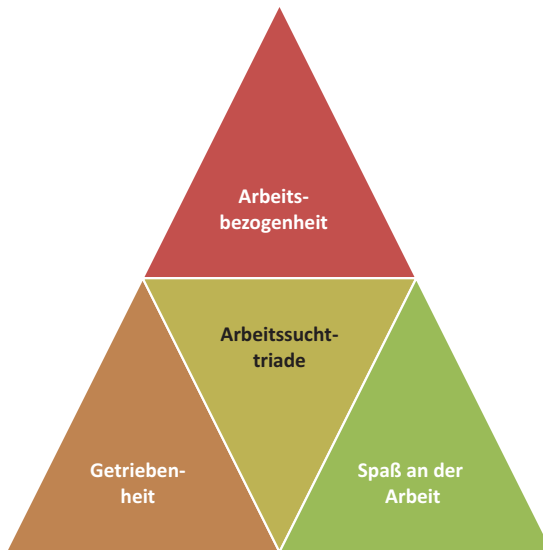


Abb. 2.1 Arbeitssuchttriade nach Spence und Robbins (1992). (Eigene Darstellung)

Nachweislich lässt sich Arbeitssucht nicht aus der Zahl der geleisteten Arbeitszeit oder freiwilligen Überstunden ablesen. Entscheidend ist stattdessen der Stellenwert, den die Arbeit im Leben und für den Selbstwert einer Person einnimmt. Von außen ist dies schwer zu erkennen (vgl. Schwochow 1997). Deswegen ist es hilfreich, dass in den Studien von Machlowitz auch **typische Verhaltensweisen von Arbeitssüchtigen** ausfindig gemacht werden konnten. Diese erlauben es Familienmitgliedern, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten „hellhörig“ zu werden, wenn sie diese Verhaltensweisen regelmäßig beobachten (siehe Kap. 3).

Das Modell der Arbeitssuchttriade von Spence und Robbins (1992) bringt die unterschiedlichen Komponenten von Einstellung, Erleben und Verhalten in einen systematischen Zusammenhang (siehe Abb. 2.1).

Das Modell identifiziert drei Eigenschaften, die Arbeitssüchtige aufweisen:

- Arbeitssüchtige sind in ihrem Leben generell stark auf die Arbeit ausgerichtet. Ihr Denken, Planen und Streben bezieht sich in erster Linie auf die Arbeit. Private Beziehungen und Aktivitäten werden „um die Arbeit herum“ organisiert. Die berufliche Tätigkeit nimmt einen hohen Stellenwert ein, unabhängig

davon, ob ein anstehender Stellenwechsel, die Unsicherheit des Arbeitsplatzes oder Phasen hoher Arbeitsbelastung dies erfordern. Die hohe **Arbeitsbezogenheit** ist bei Arbeitssüchtigen nicht von außen initiiert und zweckgebunden („extrinsische Motivation“, vgl. Rademacher 2014), sondern resultiert aus der innerpsychischen Dynamik („intrinsische Motivation“). Arbeitssüchtige arbeiten um des Arbeitens willen und setzen ihre Prioritäten so, dass Aktivitäten, Interessen und Energien immer auf die Arbeit bezogen werden.

- Arbeitssüchtige verspüren einen **inneren Druck**, ständig aktiv zu sein. In den meisten Biografien Arbeitssüchtiger wird dieser Druck im Rahmen der Erwerbstätigkeit ausgelebt. Es gibt jedoch auch Betroffene, die keiner Erwerbstätigkeit nachgehen und ihre Arbeitssucht in privaten Initiativen, Projekten oder ehrenamtlichen Tätigkeiten ausleben. Arbeitssüchtige erleben Zeiten der Untätigkeit am Wochenende oder im Urlaub als unbefriedigend. Sie können gereizt, nervös oder gar aggressiv reagieren, weil sie „Nichtstun“ als unangenehme Leere empfinden. Statt Freude über die arbeitsfreie Zeit entstehen bei ihnen ein schlechtes Gewissen und Gefühle von Minderwertigkeit oder Schuld.
- Der **Spaß an der Arbeit** kann bei Arbeitssüchtigen stark variieren. Manche Arbeitssüchtige begründen ihren hohen Einsatz nach außen hin dadurch, ihr Job mache ihnen „eben einfach viel Spaß“. Und welcher Vorgesetzte hört dies nicht gerne? Andere Arbeitssüchtige weisen in den Untersuchungen allerdings ein hohes Maß an Unzufriedenheit auf. Spence und Robbins ermittelten in detaillierten Einzelfallanalysen sechs unterschiedlicher Profile (siehe Abb. 2.2), die sich durch mehr oder weniger starke Freude an der Arbeit auszeichnen. Vermutlich spielen hier auch das Stadium und Dauer der bestehenden Arbeitssucht eine Rolle, welche aber erst in späteren wissenschaftlichen Studien untersucht wurden.

Die statistischen Analysen zeigten, dass sich die Profile hinsichtlich Familienstand, Geschlecht, Alter, die berufliche Position ähnelten. Soziodemografische Aspekte entscheiden also nicht darüber, welche Personen von Arbeitssucht gefährdet sind. Deswegen führten die Forscherinnen weitere detaillierte Analysen durch, deren Ergebnisse anschaulich in unterschiedlichen Typen von Arbeitssüchtigen und Gefährdeten dargestellt wurden (siehe Abb. 2.2).

Diese drei Typen stehen den entspannten, unengagierten und desillusionierten Arbeitenden gegenüber, die frei von Arbeitssuchtgefährdung sind. Sie genießen ein wenig auf die Arbeit bezogenes Leben und schreiben anderen Aktivitäten und Lebensbereichen eine wichtige Rolle zu. Im Job sind sie wenig getrieben bei variierender Freude an ihrer Tätigkeit.

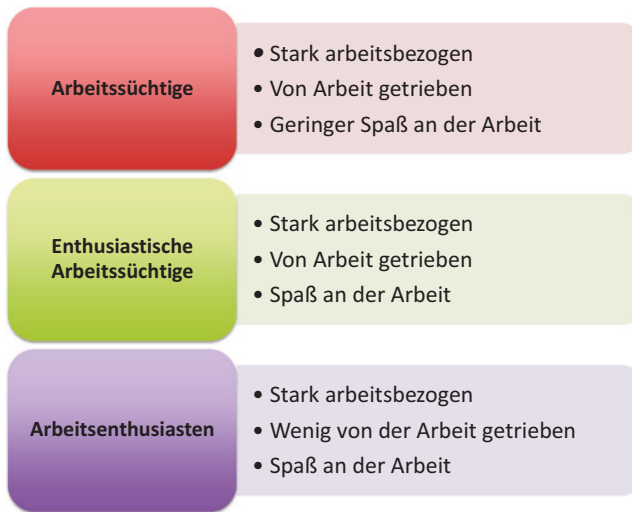


Abb. 2.2 Unterschiedliche Typen von Arbeitssüchtigen nach Spence und Robbins (1992). (Eigene Darstellung)

Die Studien belegen, dass Arbeitssüchtige im Gegensatz zum Typ des Arbeitsenthusiasten bedeutsam stärkeren beruflichen Stress erleben, einen höheren Grad an Perfektionismus aufweisen und weniger Arbeit an andere delegieren (vgl. auch Clark und Lelchhook 2010). Eine Folgestudie (Elder 1991) mit vergleichbarer Methodik zeigte zudem, dass Arbeitssüchtige unzufriedener mit ihrer Arbeit und ihrem Leben sind als Arbeitsenthusiasten, weniger kreativ arbeiten und mit weniger Energie bei der Sache sind. Die Autoren deuten diese negativen Selbstbeschreibungen der Arbeitssüchtigen als Zeichen einer stärkeren Beeinträchtigung im Berufsleben, während die gefährdeten Arbeitsenthusiasten noch weniger deutlich von der Sucht beeinträchtigt sind. Von „gesunden / guten“ und „kranken / schlechten“ Arbeitssüchtigen zu sprechen, wäre aber unangemessen, da in beiden Studien bei allen drei Profilen negative Folgen süchtigen Arbeitsverhaltens gemessen wurden (z. B. höheres Maß an Stress und erlebter Belastung), die sich bei entspannten, unengagierten oder desillusionierten nicht zeigten.

Auch spätere Studien im Kontext von beruflicher Selbstständigkeit belegen, dass Arbeitssucht immer negative Komponenten – sei es beim Arbeits- und Kommunikationsverhalten, der Einstellung zu Teamarbeit, der geringen Fehlertoleranz oder einem dauerhaft hohen Stressniveau – aufweist und sich dadurch von passioniertem oder engagiertem Arbeiten unterscheidet (vgl. Gorgievski und Bakker 2010; Shimazu et al. 2015).

Arbeitssucht

Workaholismus erkennen und verhindern

Rademacher, U.

2017, IX, 56 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18924-2