

WIRTSCHAFT

* Arbeit: Leistungsdruck und Angst um den Job machen Angestellte krank

Stress für alle

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz nehmen dramatisch zu. Das kostet Milliarden Euro. Doch die meisten Unternehmen stehen dem hilflos gegenüber Von
Elke Pickartz

Es fing an mit Müdigkeit. Kathrin Lange* kam jeden Abend wie erschlagen von der Arbeit nach Hause. Mit der Zeit fiel ihr auch das Aufstehen immer schwerer. Dann kam die Angst: In der Straßenbahn auf dem Weg zur Arbeit krampfte sich der jungen Angestellten der Magen zusammen, wenn sie an den bevorstehenden Tag dachte – angespannte Vorgesetzte, nervöse Mitarbeiter, immer neue Diskussionen über höhere Anforderungen. Es folgte der Rückzug: Während der Arbeit wurde Kathrin einsilbiger und mied den Kontakt zu den Kollegen. Nach Feierabend ließ sie das Telefon klingeln, ging nicht mehr aus, brach private Kontakte ab. Zum Arzt ging sie erst, als die Magenschmerzen unerträglich wurden. Diagnose: Angststörungen und eine mittelschwere Depression.

Leistungsdruck und Angst um den Arbeitsplatz können die Seele belasten

Aktuelle Studien dokumentieren: Kathrin ist längst kein Einzelfall mehr. Die Zahl psychischer Erkrankungen steigt Jahr für Jahr. Traf es früher vor allem Arbeitslose und ältere Menschen, greifen Depressionen und Angststörungen heute auch in der arbeitenden Bevölkerung um sich. Nach einer Studie der Deutschen Angestellten Krankenkasse stieg die Zahl seelischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zwischen 1997 und 2004 um 70 Prozent. Gegen den Trend rückläufiger Krankenstände schnellte im gleichen Zeitraum die Zahl der psychisch bedingten Fehlzeiten um mehr als zwei Drittel in die Höhe. Rund zehn Prozent aller Ausfalltage in der deutschen Wirtschaft gehen mittlerweile auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorgerückt sein. »Waren 1990 die drei größten Leiden der Menschheit noch Lungenentzündung, Durchfallerkrankungen und Kindstod, wird die Reihenfolge im Jahr 2020 so lauten: Herzinfarkt, Depression, Angststörung und Verkehrsunfälle«, schreibt die Weltgesundheitsorganisation (WHO). Die Ursachen sind vielschichtig. Zum einen werden seelische Leiden heute wesentlich besser diagnostiziert und von den Betroffenen als Krankheit angenommen. »Die gesellschaftliche Akzeptanz und Sensibilität für psychische Erkrankungen hat sich deutlich erhöht«, meint Jochen Pimpertz, Experte für Sozialpolitik am Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Verändert haben sich darüber hinaus auch die Lebens- und Arbeitsmuster moderner Gesellschaften. »Die starke Beschleunigung und der wachsende Leistungsdruck verunsichern viele Menschen und setzen sie starken psychischen Belastungen aus«, sagt Ivars Udris, Professor für Arbeitspsychologie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Am Arbeitsplatz schlagen sich Beschleunigung und Wettbewerbsdruck dann oft in einer höheren Arbeitsdichte nieder: Trotz wachsender Belastung wird in zahlreichen Branchen stetig Personal reduziert. Gleichzeitig steigen die qualitativen Anforderungen an den Einzelnen: Aufgaben und Zuständigkeiten wachsen oder wechseln häufiger, flexibles Arbeiten, schnelles Entscheiden und Agieren sind gefragt. Aktuelle Studien zufolge fühlt sich jeder zweite Beschäftigte in Deutschland praktisch immer oder häufig starkem Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt.

Stress und hohe Interaktion am Arbeitsplatz können die Seele belasten, müssen es aber nicht. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass beides auch motivieren kann. Krankhaft wird es vielfach erst, wenn der Einsatz nicht honoriert wird. Doch genau dies scheint in Zeiten von Rekordarbeitslosigkeit und Wirtschaftsflaute das gängige Szenario zu sein: Der Einzelne wird mehr gefordert und muss dennoch stärker um seinen Arbeitsplatz bangen. »Die Unsicherheit ist ein großes Problem. Man kann höhere Anforderungen leichter bewältigen, wenn es Sicherheit und Stabilität am Arbeitsplatz gibt. Doch das trifft heute in vielen Bereichen kaum noch zu«, urteilt Michael Ertel von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Stattdessen boomt seit Jahren der Markt für befristete Arbeitsverträge und »atypische« Beschäftigungsverhältnisse. So stellten die Gewerkschaften fest, dass der Leiharbeitsmarkt seit Mitte der neunziger Jahre deutlich stärker expandiert als der reguläre sozialversicherungspflichtige Sektor. Zusätzlich wächst die Zahl von kostensparenden Minijobs und

Praktikumsplätzen, was die angestammten Arbeitnehmer unter Druck setzt und Neueinsteiger immer stärker zu Konzessionen zwingt.

Experten sprechen von einem Bruch des »psychologischen Kontrakts«, der stillen Übereinkunft des Beschäftigten mit dem Arbeitgeber, Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungschancen im Tausch gegen Engagement und Loyalität zu erhalten. Die Aufkündigung des Vertrags belastet auch die Kommunikation und Interaktion im Betrieb. »Die Belegschaft entsolidarisiert sich. Mobbing wird immer mehr zur Überlebensstrategie«, glaubt Udris. Es folgen Ohnmachtsgefühle, Verlustängste und innere Kündigung, die nicht selten in krankhafte Ängste oder Depressionen münden.

Psychische Belastungen beeinträchtigen die Leistung am Arbeitsplatz. »Man kalkuliert niedrig, wenn man davon ausgeht, dass bei innerer Kündigung eine Leistungsminderung von 20 Prozent vorliegt«, schätzt Wolfgang Stegmann, Betriebswirt an der Fachhochschule Köln. Insgesamt belasteten seelisch bedingte Produktivitätseinbußen, Ausfalltage und erhöhte Fluktuation die deutsche Wirtschaft jährlich mit 80 bis 100 Milliarden Euro. Ähnlich hoch sind die Zahlen der WHO, die die Krankheitskosten aus Stress und seelischer Belastung für die 15 alten EU-Staaten auf jährlich 265 Milliarden Euro oder rund drei bis vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts beziffert.

Nicht eingerechnet sind Kosten, die beispielsweise den öffentlichen Haushalten durch Frühverrentung entstehen. Laut dem Verband Deutscher Rentenversicherungsträger schiedен 2004 mehr als 52000 Menschen wegen psychischer Erkrankung vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus. Seelenleiden stehen damit als Ursache von Frühverrentung an erster Stelle.

Die Unternehmen stehen der Situation oft hilflos gegenüber. »Viele Betriebe bekunden ihren guten Willen, Fachkompetenz ist aber wenig vorhanden«, meint Udris. Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz gewinnt zwar zunehmend an Bedeutung. Oftmals ist sie jedoch auf Einzelmaßnahmen beschränkt, wie Haltungs- und Entspannungstraining oder Antiraucherkampagnen. Fachleute bemängeln zudem das Verhalten des mittleren Managements, das an der Schnittstelle zwischen Chefetage und Mitarbeitern Gestaltungsspielräume und Arbeitsbedingungen entscheidend beeinflussen müsste, oftmals jedoch untätig bleibt. »Das sind häufig gute Fachleute, die aber wenig Kompetenz in der Personalführung besitzen. Das ist ein großes Manko«, sagt Udris.

Dass es auch anders geht, zeigen Firmen wie der Maschinenbaukonzern Sauer-Danfoss aus Neumünster. Anfangs habe die Führungsetage noch mit Unverständnis auf Vorschläge des Betriebsrats zur Gesundheitsförderung reagiert, berichtet Rolf Saxe, Mitglied der Betriebsleitung. »Psychische Erkrankungen sind in den Unternehmen immer noch ein Tabuthema. Das gilt als Schwäche.« Dann setzte man sich jedoch zusammen und überlegte gemeinsam. Die Arbeitnehmer wurden schließlich in Einzelinterviews ausführlich zu ihrer Stressbelastung am Arbeitsplatz befragt. »Das war ein Riesenaufwand«, meint Saxe.

Positive Beispiele zeigen, dass Tabus gebrochen werden können

Zuerst seien viele Mitarbeiter skeptisch gewesen. »Das braucht Zeit, Geduld und unheimlich viel Vertrauen. Das erste Mal darüber zu sprechen hat dann aber eine Blockade gelöst.« Die Ergebnisse der Befragung flossen anschließend in zahlreiche Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter ein. Die Mühe zahlte sich aus: Glaubwürdigkeit und Erreichbarkeit der Vorgesetzten wurden binnen kurzer Zeit von den Mitarbeitern als deutlich höher bewertet, die allgemeine Stressbelastung als niedriger empfunden. Belastungszulagen für die Mitarbeiter konnten gestrichen, die Fluktuation trotz schwieriger Branchenbedingungen auf niedrigem Niveau gehalten werden. Bei Wettbewerben um den besten Arbeitgeber belegte Sauer-Danfoss in den letzten Jahren wiederholt vordere Plätze. Es sei zu spüren, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizierten und für seinen Erfolg etwas leisten wollten, sagt Saxe. Der Aufwand hat sich gelohnt.

*Name von der Redaktion geändert

© DIE ZEIT 23.03.2006 Nr.13

(Mit freundlicher Genehmigung der Autorin)