

WOLFGANG HIEN

## Arbeitswelt und seelische Gesundheit – Auch in der persönlichen Umgangweise muss sich etwas ändern

*Immer mehr Menschen können mit der Dynamik des Wirtschaftslebens nicht mehr mithalten. Sie werden seelisch krank. Die Daten der Krankenkassen und Rentenversicherung – psychische Erkrankungen stehen seit 2004 auf „Platz Eins“ der Frühberentungsgründe (Hien 2006) – sprechen eine deutliche Sprache. Neue Management-Techniken kalkulieren gezielt Erkrankungen ein. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird häufig als Anpassungstraining an die neuen Verhältnisse missbraucht. Stattdessen käme es darauf an, im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes humane Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dazu ist es aber auch erforderlich, dass die Beschäftigten selbst ihre Haltung und ihr tägliches Verhalten ändern.*

### Neue Management-Techniken machen gezielt krank

Marie-France Hirigoyen (2002), die als psychologische Expertin die französische Regierung und die europäische Kommission insbesondere zu Fragen der seelischen Gewalt am Arbeitsplatz berät, bringt eine Menge Belege dafür, dass neue Management-Konzepte die Beschäftigten psychisch verunsichern und psychisch belasten. Die in Frankreich gewonnenen Beobachtungen sind kennzeichnend für die Arbeitswelt im globalisierten Kapitalismus im Allgemeinen und für Arbeitsbereiche mit höherem Qualifikationsgrad, wie sie für mitteleuropäische Wirtschaftsregionen typisch sind. Sie können daher umstandslos auf die deutschen Verhältnisse übertragen werden. Zunächst stellt Hirigoyen fest: Die Management-Philosophie spricht permanent von Freiheit, Autonomie, Selbständigkeit und Selbstverantwortung; nicht selten werden Schlagworte wie Kreativität oder gar Selbstverwirklichung gebraucht. Zugleich gibt das reale Management harte Kriterien vor, an denen sich die Produktivität und Rentabilität der konkreten und personenbezogenen Arbeit misst. Dies bedeutet: „Die Autonomie der Arbeitnehmer hat sich in bestimmten Grenzen zu bewegen. Obwohl auch traditionelle Unternehmen nach kreativen Beschäftigten verlangen, fürchten sie in Wahrheit jeden neuen Gedanken und bevorzugen die geistige oder zumindest die formale Konformität. (...) Man verlangt von den Mitarbeitern Initiativen und Verantwortung, aber je selbständiger sie werden, desto bedrohlicher wirken sie auf ihre Vorgesetzten, die befürchten müssen, ihre Macht zu verlieren. (...) Man fordert vom Arbeitnehmer großen Einsatz, erwartet von

ihm, sich persönlich einzubringen, (...) lässt ihm aber für die geleistete Arbeit keinerlei Anerkennung zukommen“ (ebenda, S. 209, 211, 213).

Die Autorin nennt weitere Faktoren wie z. B. die von Firmenvorständen und Vorgesetzten geschürten Rivalitäten und Konkurrenzen, die angesichts laufender Personalkürzungen mit einem hohen Angstpotenzial besetzt sind. Die Folge sind eine latente Verrohung der Umgangsformen, Falschheit und Zynismus, d. h. ein real existierendes menschenfeindliches Klima, das zu den offiziellen Unternehmensleitlinien in einem eklatanten Gegensatz steht. Statt Miteinander und gegenseitige Unterstützung steht in vielen Bereichen mittlerweile das Gegeneinander im Vordergrund. Ein merkwürdiger Zeitgeist hat Einzug gehalten: Egoismus wird belohnt. Was wir sehen und spüren können, ist eine Erosion der natürlichen Solidarität, eines Lebenselixiers, auch und gerade im Arbeitsleben. Wo die Menschen gegeneinander arbeiten, wird auch ihre Psyche in Mitleidenschaft gezogen. Stress und Angst vor Niederlagen erzeugt Depression und weitere psychische und psycho-somatische Störungen.

### Erfahrungswissen wird systematisch entwertet

In der „postmodernen“ Arbeitswelt wird von den Beschäftigten nicht nur inhaltliche, zeitliche und örtliche Flexibilität gefordert, oftmals bis zur Dauerzerreißgrenze. Hinzu kommt eine weitere, ganz wesentliche Einflussgröße: Auch das Erfahrungswissen der Beschäftigten, ein ganz wesentlicher Faktor der Anerkennung und damit der Gesunderhaltung und der Gesundheitsförderung, wird zunehmend

entwertet. Manfred Albrod (2008), Betriebsarzt in einem multinationalen Konzern, zählt in diesem Zusammenhang einige sehr nachdenklich machende Faktoren auf: „Fortfall von lokalen Wissens- und Erfahrungsprivilegien sowie globale Standardisierung von Prozeduren und Tools mit internationaler personeller Austauschbarkeit, ... zunehmende Fremdbestimmung und nicht mehr abgeforderte Kreativität des Einzelnen bei globaler Zentralisierung von Arbeitsvorgaben, Einschränkung der individuellen Aufgabenvollständigkeit und Aufgabenüberschaubarkeit durch globale Arbeitsteilung“ (ebenda, S. 611).

Albrod weist auch darauf hin, dass persönliche Nischen im Arbeitsalltag wegrationalisiert werden und die Möglichkeiten für eine nicht zweckgebundene Kommunikation gegen Null gehen. Doch gerade diese Freiräume sind in der betrieblichen Lebenswelt und vor allem für die Gesundheit der Arbeitenden lebens- und überlebensnotwendig. In der Arbeitswissenschaft ist diese Erkenntnis unbestritten (siehe Hien 2006); doch die Realität des Wirtschaftslebens folgt einer völlig anderen Logik und gefährdet damit immer stärker die gesundheitlichen und sozialen Grundlagen des Gemeinwesens überhaupt. Alarmierend ist die Mitteilung der DAK (2009), dass vermutlich zwei Millionen Erwerbstätige regelmäßig leistungssteigernde und stimmungsaufhellende Medikamente – wie z. B. Retalin – nehmen, um im Berufsleben bestehen zu können. Insofern ist die immer wieder zu hörende Meinung, psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt seien „in Wirklichkeit“ keine, sondern lediglich „durch die Psychiatrieindustrie erzeugte“ (Dörner

DER AUTOR  
Dr. Wolfgang  
Hien,



Bremen, Gesundheitswissenschaftler.  
Kontakt:  
kontakt@wolfgang-hien.de

2003), kritisch zu beleuchten: Einerseits hat die Pharmaindustrie tatsächlich in unverantwortlicher Weise ihre Propaganda gesteigert, um so die Einnahme ihrer Mittel gleichsam zur Normalität werden zu lassen. Hierdurch werden gesellschaftlichen Problemlagen medikalisiert und damit zugleich auch individualisiert. Andererseits geht es den Menschen in der Arbeitswelt tatsächlich schlecht, und sinnvolle Bewältigungs- und Bearbeitungsformen werden gerade durch die neuen Arbeitsformen immer schwieriger.

#### Literatur

Albrod, M. (2008): Die Bedeutung psychomentaler Belastungen im betrieblichen Kontext. In: Arbeitsmedizin – Sozialmedizin – Umweltmedizin. Band 43, S. 608-617.

Clays, E. u. a. (2007): Job stress and depression symptoms in middle-aged workers - prospective results from the Belstress study. In: Scandinavian Journal of Work, Environment and Health. Band 33, S. 252-259.

Clumeck, N. u.a. (2009): Working conditions predict incidence of long-term spells of sick leave due to depression: results from the Belstress I prospective study; in: Journal of Epidemiology and Community Health, Band 63, S. 286-292.

DAK (Deutsche Angestellten Krankenkasse) (2009): Gesundheitsreport. Hamburg: Eigendruck der DAK.

Dörner, K. (2003): Die Gesundheitsfalle. Woran unsere Medizin krankt. München: Econ.

Hien, W. (2006): Arbeitsbedingte Risiken der Frühberentung. Eine arbeitswissenschaftlich-medizin-soziologische Interpretation des Forschungsstandes. Bremerhaven: NW-Verlag.

Hirigoyen, M.-F. (2002): Wenn der Job zur Hölle wird. Seelische Gewalt am Arbeitsplatz. München: Beck.

Stansfeld, S.A. u. a. (2008): Psychosocial work characteristics and anxiety and depressive disorders in midlife: the effects of prior psychological distress; in: Occupational and Environmental Medicine, Band 65, S. 634-642.

Stoetzer, U. u.a. (2009): Problematic interpersonal relationship at work and depression: A Swedish prospective cohort study. In: Journal of Occupational Health, Band 51, S. 144-151.

#### Die Gesundheitsrisiken sind epidemiologisch belegt

Eine Vielzahl neuerer epidemiologischer Studien aus vielen Ländern der Welt zeigt, dass hoher Arbeitsstress, hohe Anforderungen an Flexibilität und Mobilität und Job-Unsicherheit ein massives Risiko für Depressions- und Angst-erkrankungen sowie für psychosomatische Erkrankungen sind (Hien 2006). Clays u. a. (2007) untersuchten 2800 belgische Erwerbspersonen in einem Zeitraum von knapp sieben Jahren. Personen, die zum ersten Untersuchungszeitpunkt hohe Anforderungen und geringen Handlungsspielraum hatten, d. h. Personen mit hohem Job-Stress, trugen ein etwa 1,6-faches Risiko, während der nächsten Jahre eine schwere Depression zu erleiden, wobei bei anhaltenden Belastungen das Risiko auf 3,2 anstieg; kam ein fortgesetzter Mangel an sozialer Unterstützung hinzu, so stieg das Risiko weiter auf 5,8. Mit anderen Worten: Lang anhaltender „isolierter“ Job-Stress schraubt das Depressionsrisiko – im Vergleich zu weniger belastenden Personen – auf das fast 6-fache hoch. In den Studien wurden die gefundenen relativen Risiken gegengerechnet für Geschlecht, Familienstand, negativer Affektivität, Tod eines nahen Verwandten und Vorerkrankungen im Kindesalter, doch die Arbeitswelt-Risiken blieben. Diese Ergebnisse wurden auch anhand anderer Kohorten bestätigt (Stansfeld u. a. 2008; Clumeck u. a. 2009). Besonders tragisch wirkt sich eine unverschuldete Arbeitslosigkeit aus. Sie wird von den Menschen meist als Ausschaltung jeglichen Handlungsspielraums erlebt, d. h. das allgemeine Erkrankungsrisiko steigt auf mehr als das doppelte und das Depressionsrisiko auf mehr als das dreifache an.

Konkurrenz- und Kostendruck führen, da sie auf jeden einzelnen Beschäftigten heruntergebrochen werden, zu verschärften Problemen in Arbeitsgruppen und Teams. Die Forschung spricht von „problematischen interpersonalen Beziehungen am Arbeitsplatz“. Eine neue schwedische Studie (Stoetzer u. a. 2009) beobachtete 4040 männliche und weibliche Erwerbstätige über einen Zeitraum von drei Jahren. Zu Beginn wurden

Arbeitsbelastungen und allgemeine Lebensbelastungen abgefragt, so die geringe soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, ernsthafte Konflikte am Arbeitsplatz und den Ausschluss bzw. das „Wegdrängen“ durch Vorgesetzte oder Arbeitskollegen und -kolleginnen. Alle diese genannten Faktoren erhöhten das Depressionsrisiko um mehr als das 2-fache, und dies bei Männern wie Frauen gleichermaßen. Als besonders schlimm und seelisch deprimierend – mit einem fast 3-fachen Risiko – wurde die Diskriminierung durch den Vorgesetzten empfunden. Die Betroffenen stehen dann nicht nur unter einem gewaltigen Druck, sondern befinden sich dann auch meist in einer Situation der sozialen Isolation. Dies kann durchaus als Form von seelischer Gewalt interpretiert werden.

#### „Gesundheitsmanagement“ verschleiert oft die Ursachen

Die moderne – oder besser „post-moderne“ – Arbeitswelt erscheint in vielen offiziellen Darstellungen als überaus positiv, gleichsam schon als „Reich der Freiheit“. So wird beispielsweise auf der Homepage der regierungsamtlichen „Initiative für eine neue Qualität der Arbeit“ (INQA) das Unternehmen SAP als besonders gesundheitsförderlich gewürdigt. SAP verfüge, so heißt es dort, über ein „vorbildliches Gesundheitsmanagement“. Was macht SAP und was machen vergleichbare Betriebe und Organisationen wirklich? Sie richten Massage- und Fitnessräume ein, die während der Arbeitszeit besucht werden können. Sie bieten sogar Psychotherapie während der Arbeit an. „Das rechnet sich“, sagen die Insider, „denn die Leute sind sowieso 12 Stunden bei der Arbeit, oft auch am Wochenende“. Die massive Intensivierung und Extensivierung der Arbeit und die daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen werden abgefedert, umgedeutet und systematisch umgelenkt durch ein derartiges Management. SAP reduziert, wie viele andere Unternehmen auch, sein Personal. Die Angst geht um, und insbesondere Ältere können nicht mehr mithalten. Sie werden nicht selten in eine Isolation gedrückt, die einer organisierten oder geplanten seelischen Zerrüttung gleichkommt.

Das in vielen Unternehmen etablierte „Gesundheitsmanagement“ im Sinne gesundheitsförderlicher Maßnahmen, die sich auf Verhaltensprävention konzentrieren, muss sehr kritisch betrachtet und bewertet werden. Nicht selten werden nämlich präventive und beteiligungsorientierte Konzepte zur humanen Arbeitsgestaltung umgangen oder gar verworfen und an deren Stelle ein konzeptionelles Vorgehen gesetzt, das alleine verhaltenspräventiv und leistungssteigernd angelegt ist. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen sollen nicht mehr im Sinne der Humanisierung verändert werden. Stattdessen werden Schwächere stigmatisiert und letztlich ausgegliedert. Arbeitsmediziner/innen, Sozialberater/innen und – inzwischen in wachsender Anzahl – auch Gesundheitswissenschaftler/innen werden zunehmend für diese Unternehmenspolitik instrumentalisiert.

Dieser Entwicklung sollte dringend Einhalt geboten werden. Es geht hier nicht darum, freiwillige Angebote allgemeiner Prävention hinsichtlich einer Verbesserung der Lebensweise zu kritisieren; es geht eher darum, diese Angebote nicht zu einer Pflichtveranstaltung werden zu lassen, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz ersetzt. Gegen diese Entwicklung auf allen Ebenen – der betrieblichen wie der überbetrieblichen – gemeinsam mit allem in der betrieblichen Prävention Involvierten Professionen und Experten anzugehen, ist ein Gebot der beruflichen bzw. professionellen Verantwortungsethik. Ein Gesundheitsmanagement, das sich dafür einspannen lässt, Hochleistungsbelegschaften herauszuselektieren, verfehlt seinen Auftrag.

#### **Auch wir – die Beschäftigten selbst – müssen umsteuern**

Entgrenzung und Maßlosigkeit durchdringen immer mehr auch die Arbeitsweise der Beschäftigten selbst, und oftmals können sie nicht mehr unterscheiden, ob der Druck von außen oder auch von innen kommt. Doch was tun? Sicher, es gibt den Arbeitsschutz und die vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung, und es gibt Instrumente der Gesundheitsförderung, die gut und richtig sind. So z. B. Gesundheitszirkel, in denen offen über die Probleme gesprochen werden



kann. Doch Instrumente greifen nur, wenn insgesamt eine Bereitschaft zur Änderung besteht. Und Änderung – ein Innehalten, ein Sich-Besinnen, eine Umkehr – ist dringend nötig, auf drei Ebenen: der individuellen, der betrieblichen und der gesellschaftlichen.

Jede und jeder Einzelne muss wieder Achtsamkeit lernen, sich selbst und anderen gegenüber. Keine übersteigerten Forderungen an sich und andere! Abschied nehmen von Überidentifikation, Perfektionismus und krankem Ehrgeiz! Sich Lebensbereiche außerhalb der Arbeit aufbauen, aus denen sich Kraft und Zuversicht gewinnen lassen!

Unternehmen, Verwaltungen und Einrichtungen müssen einsehen, dass die übersteigerte und übertriebene Wirtschaftlichkeitslupe, mit der jeder Einzelne betrachtet wird, letzten Endes kontraproduktiv ist. Das wird nur möglich sein, wenn die Beschäftigten selbst diesem Druck einer maßlosen Ökonomie Widerstand entgegen setzen. Viele Potenziale bilden sich erst im Netzwerk des sozialen Kapitals, in dem der Schnelle, der viele Fehler macht, und der Langsame, der diese Fehler ausbügelt, sich ergänzen. Netzwerke, in denen genau deshalb Lerneffekte entstehen. Der gnadenlose Druck der Wettbewerbsgesellschaft zerstört diese Potenziale, bevor sie überhaupt entstehen oder sich entfalten können.

In jedem guten Lehrbuch der Arbeitswissenschaft ist zu lesen: Die Menschen sollten gemäß ihrer jeweiligen

Fähigkeiten und Möglichkeiten eingesetzt werden. Und nicht nur das: Die Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen sind gemäß dieser Unterschiedlichkeit zu gestalten oder umzugestalten, wobei an dieser Gestaltung die betroffenen Arbeitnehmer/innen aktiv und mitentscheidend beteiligt werden müssen. Die Arbeitswissenschaft nennt dies – weil es auf die Differenzierung ankommt – „differenzielle Arbeitsgestaltung“. Diese ist ein entscheidender Aspekt der menschengerechten Arbeitsgestaltung, zu dem jeder und jede etwas beitragen kann.

Immer noch sind psychische Erkrankungen gesellschaftlich tabuisiert, so dass viele Betroffene ihre Krankheit so lange wie irgend möglich zu verheimlichen suchen. Doch gerade das ist fatal. Statt sich gegen den inhumanen Druck zu wehren und wieder ein aufrechte Haltung einzunehmen, beugen sich viele dem Druck allzu lange und versuchen, sich selbst und anderen etwas vorzumachen. 80% der Suizide – in Deutschland sterben jährlich mehr als 6 000 Personen im erwerbsfähigen Alter an Selbstmord – gehen Depressionen voraus. Es ist an der Zeit, dem Hochleistungswahnsinn Einhalt zu gebieten. Es ist an der Zeit, wieder Achtsamkeit gegenüber sich und anderen zu lernen: Respekt vor der Unterschiedlichkeit der Menschen, ein für jeden angemessenes menschliches Maß und – auch und gerade in der Arbeitswelt – Solidarität, ohne die menschliches Leben auf Dauer nicht möglich ist.