

Ausgequetscht wie eine Zitrone

Der steigende Leistungsdruck lässt immer mehr Arbeitnehmer krank werden

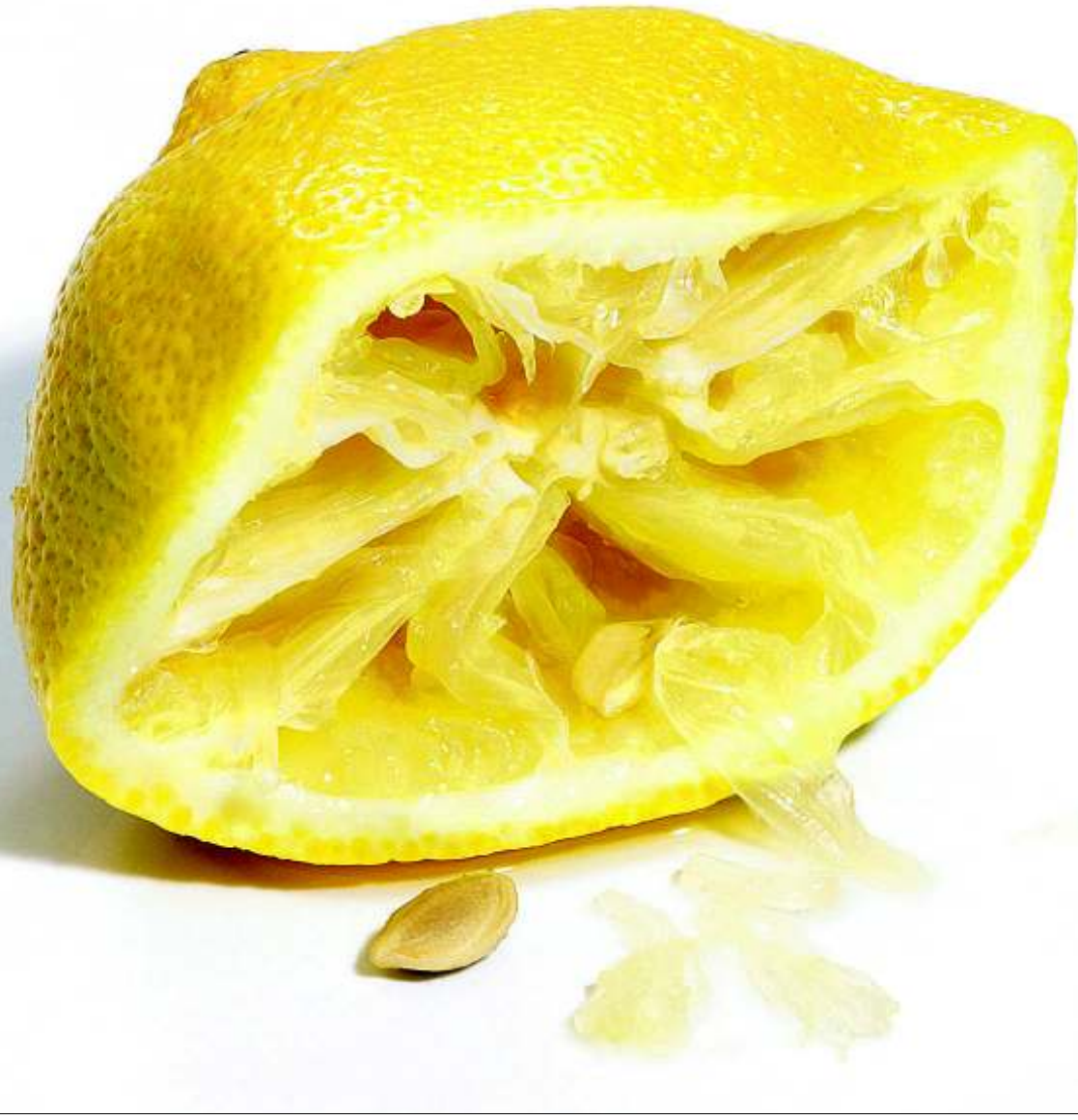


Foto: Fotolia/© Citronare, S/W-Bearbeitung Knaut

Die Spielregeln in der Arbeitswelt haben sich radikal verändert. In vielen Berufen verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit. Der wachsende Konkurrenzdruck und die Angst um den Job setzen Mitarbeiter unter Dauerstress.

VON SABINE MARQUARD

STUTTGART. Wie anhaltender Leistungsdruck einen Menschen verändern kann, sieht Martin Heim (Name geändert) an sich selbst am besten. Der 55-Jährige hat sich sein ganzes Berufsleben nicht geschont. Selten hat ihn die Arbeit richtig losgelassen, selbst am Wochenende und im Urlaub nicht. Kürzlich hat ihm ein Kollege eine Datei geschickt, die ihm die Zeit bis zu seinem Eintritt in die Altersteilzeit ausrechnet. Seither klickt Heim den Rechner immer wieder an. Gestern waren es noch 1211 Tage, 11 Stunden, 25 Minuten und ein paar Sekunden. „Wenn mir jemand vor fünf Jahren gesagt hätte, dass ich mich mal so auf das Ende meines Berufslebens freue, hätte ich ihn für verrückt erklärt“, sagt der Mitarbeiter eines großen Finanzdienstleisters.

Managementtechniken

Neue Managementmethoden und zunehmend unsichere Arbeitsplätze haben den Arbeitsalltag vieler Arbeitnehmer komplett umgekrempelt. Wie engagiert der Einzelne auch sein mag, seine Leistung wird allein an Kennziffern gemessen, und wenn das Ergebnis nicht stimmt, war es nichts. Selbst wenn die Umstände, die zu einem schwächeren Ergebnis führten, vom Mitarbeiter nicht beeinflusst werden können. „Erfolg ist das Einzige, was zählt“, sagt Klaus Peters von Cognito – Institut für Autonomieforschung. Der Berliner Wissenschaftler kennt die einschlägigen Managementtechniken, die die Leistung von Mitarbeitern steigern sollen: So wird gedroht, wegen mangelnder Rendite Abteilungen zu schließen oder Standorte zu verlagern. Standorte, Abteilungen oder Teams ein und desselben Unternehmens konkurrieren um Aufträge und können sich dabei unterbieten. „Ständig wird geschaut, wie man im Vergleich zur Konkurrenz dasteht. Die Ziele werden immer wieder neu angepasst“, sagt Peters.

In einigen Branchen ist es auch üblich, Druck innerhalb eines Teams zu erzeugen. „In dem Fall hängt das Einkommen jedes Mitglieds von der Leistung aller Teammitglieder ab. Die Folge ist, dass die Kollegen wechselseitig ihre Leistung kontrollieren und Druck machen“, sagt der Wissenschaftler. Ganz häufig sei auch, dass Mitarbeiter in Zielvereinbarungsgesprächen nicht schlecht dastehen wollen und freiwillig Ziele vereinbaren, die sie später kaum einhalten können.

Der Clou dieser neuen Managementmethoden: Es ist nicht mehr das Problem des Arbeitgebers, wenn ein Ziel nicht erreicht oder ein Projekt nicht erfolgreich abgeschlossen wird. Die Verantwortung ist auf den Mitarbeiter übergegangen, der wie „ein Selbstständiger“ denken und handeln soll, sagt Peters.

Wirtschaftskrise

Die Wirtschaftskrise verschärft die Lage noch. Gerade junge Arbeitnehmer hangeln

sich von einem befristeten Arbeitsverhältnis zum nächsten. „Das ist ein Megadruck für junge Leute. Die hängen sich bei jeder neuen Stelle voll rein und arbeiten ohne jegliche Rücksicht auf sich selbst“, sagt Jutta Pestel-Fuss, die bei der Bonner BAD-Gruppe für Personal- und Organisationsberatung verantwortlich ist. Die BAD-Gruppe ist ein großer Anbieter von Vorsorgedienstleistungen. Ebenso wie den Jungen setzt es auch Älteren zu, wenn Arbeitsplätze unsicherer werden. „Man weiß inzwischen, dass die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes mindestens genauso viel Stress erzeugt wie der Verlust selbst“, sagt Pestel-Fuss.

Arbeitszeiten

Die neue Selbstständigkeit der Mitarbeiter schlägt sich auch in den Arbeitszeiten nieder. Ruth Stock-Homburg, Professorin für Personalmanagement an der TU Darmstadt, spricht von „unsichtbaren Fesseln“ und nennt ein paar Beispiele: Die Mitarbeiter nehmen auch nach Feierabend Akten mit nach Hause, sie gehen samstags schnell mal eben zwei Stunden ins Büro, sie kontrollieren auch am Wochenende die Nachrichten auf ihrem BlackBerry und hängen in Gedanken den Problemen im Büro nach. In manchen Unternehmen, sagt Jutta Pestel-Fuss, erhöhen „versteckte Spielregeln“ den Druck: Wenn Mitarbeiter noch um 23 Uhr E-Mails an ihre Kollegen schreiben, um zu zeigen, dass sie noch aktiv sind. Wenn es Usus ist, sein Diensthandy nicht vor 20 Uhr auszuschalten. Wenn zudem die Parole ausgegeben wird, 24 Stunden am Tag an den Kunden zu denken. „Solche Spielregeln stehen in keinem Arbeitsvertrag, sie haben aber eine große Bedeutung

für den Arbeitsalltag“, betont die Personalberaterin.

Kontrollmechanismen

Die immer stärkere Überwachung der Arbeitsprozesse setzt noch eins drauf. „Es wird schon lange an technischen Möglichkeiten gearbeitet, per Knopfdruck auszurechnen, wie viel der Einzelne zum Ertrag beigetragen hat“, sagt Frank Hawel von der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi. Im Vertrieb ist man damit heute schon sehr weit. Die Verwaltung zieht nach. So kann etwa bei einer elektronischen Aufgabenverteilung automatisch eine Meldung an den Vorgesetzten ergehen, wenn die Bearbeitung eines Vorganges oder einer Kundenbeschwerde nicht innerhalb einer bestimmten Frist erledigt worden ist.

„Die zunehmende Vermischung von Arbeits- und Privatleben und die Transparenz der eigenen Arbeitsleistung aufgrund von elektronischen Kontrollmechanismen werden von Arbeitnehmern als sehr belastend empfunden“, sagt Stock-Homburg.

Fehlender Ausgleich

Das Privatleben kann oftmals nicht mehr den Ausgleich bringen. Je mehr die räumlichen und zeitlichen Grenzen zwischen Arbeit und Erholung verschwimmen, desto schwerer fällt es Mitarbeitern, in der Freizeit völlig abzuschalten und zu entspannen. „Neue Studienergebnisse belegen, dass Menschen dann auch in der Freizeit nicht wirklich zur Ruhe kommen oder Dinge tun, die nachweislich nicht zu ihrer Erholung beitragen“, sagt die Expertin für Personalmanagement. Vielmehr beschäftigen sie sich mit

Dingen rund um ihren Job, lesen Fachzeitschriften, die ihnen im Job nutzen. Oder sie sitzen inaktiv vor dem Fernseher und lassen sich berieseln.

Es ist ein Teufelskreis: Der Leistungsdruck im Unternehmen nimmt zu, der Wert der Freizeit nimmt ab.

Junge Menschen sind ebenso gefährdet wie Ältere. „Die Auswirkungen psychischer Belastungen zeigen sich immer häufiger schon bei jüngeren Altersgruppen“, sagt Peters und zählt typische Krankheiten auf: Tinnitus, Hörsturz, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Burn-out und Depressionen.

Die Commerzbank-Betriebsrätin Waltraud Lemke stellt „mit Entsetzen fest“, dass sich immer häufiger schon jüngere Kollegen ausgebrannt fühlen. „Wenn mir ein 20-Jähriger sagt, er sei abends nicht mehr fähig, noch groß etwas mit sich anzufangen, und ein anderer die Abendschule aufgibt, weil er nicht mehr in der Lage ist, abends noch etwas aufzunehmen, dann stimmt etwas nicht.“

Die veränderten Arbeitsbedingungen haben gesundheitliche Folgen. Die Statistik weist steigende Zahlen von psychischen Erkrankungen aus. Nach einer aktuellen Studie der Betriebskrankenkassen entstehen inzwischen im Jahr durch arbeitsbedingte psychische Belastungen volkswirtschaftliche Kosten von 6,3 Milliarden Euro.

Die Gewerkschaft Verdi hat deshalb die Initiative Faire Arbeit gestartet. Mit Umfragen in Betrieben sollen Arbeitnehmer wie Arbeitgeber für die Problematik gewonnen werden. Ziel sind Betriebsvereinbarungen zum betrieblichen Gesundheitsschutz.

Kosten

„Unternehmen müssen sich mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte auseinandersetzen, um langfristig erfolgreich zu sein“, prognostiziert Stock-Homburg. Wenn nicht aus Verantwortung gegenüber Mitarbeitern so doch aus ökonomischem Kalkül. „Wenn Mitarbeiter ausgebrannt sind und deshalb lange ausfallen, wenn sie wegen eines überzogenen Leistungsdrucks schon nach wenigen Jahren das Unternehmen wieder verlassen, dann summiert sich das zu horrenden Kosten“, sagt Stock-Homburg. Es wird zudem immer schwerer, gute Leute zu bekommen. „Die demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräftepotenzial abschmelzen, und hoch qualifizierte Kräfte zieht es vielfach ins Ausland“, argumentiert die Wissenschaftlerin.

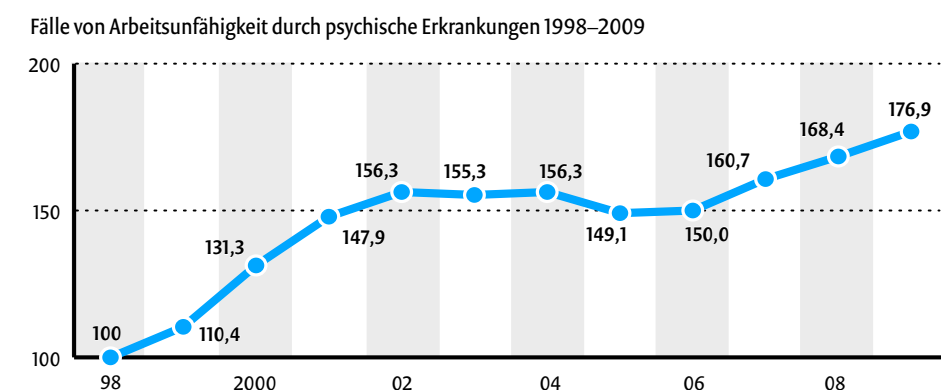
Gesundheitsmanagement

Unter betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen Unternehmen allerdings meist Angebote wie den Betriebssport, Schutzimpfungen oder Rückenschule. Die neuen Führungsmethoden werden nicht in Zweifel gezogen. „Weiche Faktoren wie Kultur und Führung werden vernachlässigt“, sagt Stock-Homburg. „Menschen müssen Werte vermittelt bekommen, ihnen muss signalisiert werden, dass sie als Mensch wertvoll sind.“ Diese Werte dürfen nicht nur zu Papier gebracht, sondern müssten vom Top-Management vorgelebt werden.

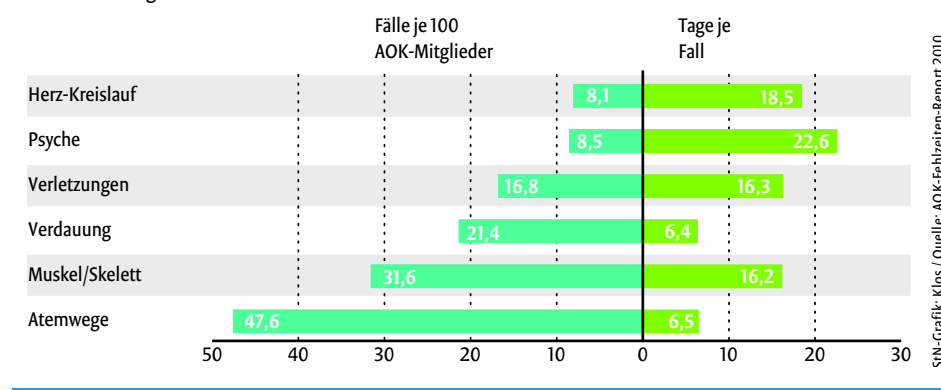
Bis sich die Arbeitswelt zum Besseren wendet, dürfte es nach Einschätzung von Betriebsrätin Lemke noch ein weiter Weg sein. Ihr Fazit: „Viel Arbeit hat noch keinem geschadet. Aber zu viel Arbeit und ständige Angst machen krank.“

Info

Zahl der psychischen Erkrankungen steigt an



Arbeitsunfähigkeitsfälle und Dauer nach Krankheitsarten 2009



► 14 · Wirtschaft

Nutzfahrzeugbranche erholt sich kontinuierlich

Noch geht die Entwicklung langsam voran, doch die Nutzfahrzeugbranche ist nach zwei extrem schwachen Jahren wieder zuversichtlich. Allerdings wächst die Zahl der Konkurrenten.

► 21 · Kulturmagazin

Esslingen ist wieder Bühne der Foto-Triennale



„Mapping Worlds. Welten verstehen – Aufbruch in die Gegenwart“ ist die 8. Internationale Foto-Triennale in Esslingen betitelt. Sie steht im Zeichen der Veränderungen in der digitalen Welt.

Würth legt bei Gewinn und Umsatz zu

KÜNZELSAU (dpa). Die Geschäfte beim Handelskonzern Würth laufen wieder besser als im Krisenjahr 2009. Umsatz und Betriebsergebnis legten im ersten Halbjahr 2010 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum kräftig zu. Dank des Aufwärtstrends hat der Weltmarktführer für Montage- und Befestigungsmaterial auch wieder neue Mitarbeiter eingestellt – allein in Deutschland 489 seit Jahresbeginn. Für das Gesamtjahr peilt Würth-Chef Robert Friedmann weiter ein Plus bei Umsatz und Ergebnis an.

Im ersten Halbjahr stiegen die Erlöse um 10,5 Prozent auf 4,2 Milliarden Euro. Das Betriebsergebnis verdoppelte sich fast auf 196 Millionen Euro. Dank des Aufwärtstrends wuchs auch die Zahl der Mitarbeiter: Ende Juni arbeiteten weltweit 59 577 Menschen bei Würth – das sind 2,9 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Der Konzern beschäftigt 42 927 Mitarbeiter im Ausland und 16 650 in Deutschland.

2009 waren die Umsätze um 14,7 Prozent auf 7,52 Milliarden Euro gesunken und das Betriebsergebnis von 545 Millionen Euro auf 235 Millionen Euro eingebrochen. „Auf Jahressicht streben wir ein Umsatzwachstum von acht Prozent an“, sagte Friedmann. Der Gewinn soll 2010 bei 350 Millionen Euro liegen (plus 49 Prozent).

Fahrgäste von Bussen rechnen mit Streiks

BÖBLINGEN (ddp). Fahrgäste von Omnibussen in Baden-Württemberg müssen ab Mitte Juli mit Streiks rechnen. Die Lohnverhandlungen im privaten Omnibusgewerbe mit der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi seien gescheitert, teilte der Verband Baden-Württembergischer Omnibusunternehmer (WBO) mit. In der Vergangenheit seien besonders größere Städte wie Reutlingen, Waiblingen oder Schwäbisch Hall von Verdi bestreikt worden. Der WBO hat nach eigenen Angaben zunächst einen Tarifvertrag mit zwei Jahren Laufzeit und 2,2 Prozent linearer Lohnsteigerung zuzüglich Einmalzahlungen angeboten. Die Gespräche seien einseitig von Verdi abgebrochen worden.

Telefontarife

Samstag - Sonntag & bundeseinheitliche Feiertage		
Fernzone Inland (Call-by-Call)		
Zeit	Anbieter / Vorwahl	Cent pro Minute
7-19 Uhr	Arcor / 0 10 70	0,63
	01088 / 0 10 88	0,64
19-7 Uhr	01088 / 0 10 88	0,56
	Tele2 / 0 10 13	0,57

Ortsnetz (Call-by-Call)

Zeit	Anbieter / Vorwahl	Cent pro Minute
7-19 Uhr	01088 / 0 10 88	0,68
	01097* / 0 10 97	1,44
19-7 Uhr	Tele2 / 0 10 13	0,63
	Arcor / 0 10 70	0,65

Montag-Sonntag Festnetz zu Mobilfunk

Zeit	Anbieter / Vorwahl	Cent pro Minute
0-24 Uhr	01088 / 0 10 88	7,88
	easybell* / 01 00 10	7,90

* Anbieter mit kostenloser Tarifsangabe. Ohne Gewähr, da kurzfristige Preisänderungen möglich. Alle Anbieter – Minutentakt.
 Weitere Infos: www.stuttgarter-nachrichten.de/telefon
 Quelle: biallo.de Stand: 9.7.2010