

Leseprobe Einleitung:

Carola Kleinschmidt, Hans-Peter Unger: Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt – und was man dagegen tun kann. Kösel, München, 2006, 208 Seiten. ISBN: 3-466-30733-3, Euro: 16,95

## **Einleitung**

Oder „Warum Georg D. nachts mit panischer Angst kämpft“

„Hast du wirklich gut geschlafen, Georg?“, fragt ihn morgens die neben ihm liegende Ehefrau und schaut ihn etwas besorgt an. „Ja“, antwortet Georg mit einem unbestimmten Lächeln, das ihm selbst wie eine Mischung aus Trotz, Verzweiflung und Selbstbetrug erscheint. Gestern Abend war er erst um 21 Uhr aus dem Büro gekommen. Nur wenig später war er bereits vor dem Fernseher eingeschlafen. Die Tagesthemen waren noch nicht einmal zu Ende. Mit seiner Frau hatte er kaum ein Wort gewechselt.

Später, sie lagen schon im Bett, war es zum Streit gekommen. Seine Frau hatte ihm vorgeworfen, dass er sich in der Firma unter Wert verkaufe, dass er abgehoben sei, die Bodenhaftung verloren habe, mit Kindern und ihr nur noch in scheinbaren Kontakt sei. „Du bist nicht der Mittelpunkt der Welt“, hatte sie fast verzweifelt gesagt und ihm versucht zu erklären, dass er in seinem Job doch nicht die Welt neu erfinden müsse. Die Familie, sie, alles sei der Arbeit untergeordnet. Ob er nicht spüre, dass er sich entwürdigte, wenn er immer neue Aufgaben annimmt. „Was willst du eigentlich wem beweisen?“ war ihre letzte Frage, bevor sie sich umdrehte und sagte: „So kann es nicht weitergehen, ich werde dich nicht pflegen, wenn du einen Herzinfarkt bekommst!“

Georg hatte geschwiegen. In seinem Kopf waren die Gedanken Karussell gefahren: Sie versteht mich nicht! Sie macht mir nur noch mehr Druck! Er spürte ein

schmerzhaftes Drücken im Bauch und war darüber wortlos eingeschlafen. Nach etwa drei Stunden war er jedoch schweißgebadet wieder aufgewacht. Sein Mund war trocken, er fühlte sich verletzt, enttäuscht, angstvoll und wusste nicht, wie es weitergehen sollte. Bevorstehende Termine und unerledigte Aufgaben schossen ihm durch den Kopf. Er fühlte sich wie gelähmt und die Angst nahm zu. Es war einfach nicht zu schaffen! Seine Gedanken drehten sich immer schneller: Was würden die Kollegen, der Chef denken? Wie stand er da? Die Angst steigerte sich zur Panik und erfasste seinen ganzen Körper, er spürte eine unerträgliche Unruhe in Brust und Bauch. Georg stand auf und schlich sich leise in die Küche, um ein Glas Wasser zu trinken. Was hatte er falsch gemacht, wie hätte er die Arbeit noch schneller erledigen können? Bei all dem, was sich auf seinem Schreibtisch staute! War er vielleicht der falsche Mann am falschen Platz?

Was Georg zu diesem Zeitpunkt noch nicht weiß: Seine Schlafstörungen, Gedankenspiralen und Angstgefühle sind ein Zeichen dafür, dass er mitten in einer seelischen Erschöpfungs-Krise steckt. Nur wenige Wochen später, als er wegen seines ständigen Unwohlseins, seiner Schlafstörungen und Panikattacken zum Arzt geht, erhält er die Diagnose: Erschöpfungs-Depression. Er ist schockiert. Eine Depression? Er, der aufstrebende Manager, emotional stabil und tatkräftig, entscheidungsfreudig und ehrgeizig, hat eine Depression!?

Lange Zeit galt die Depression als eine Krankheit, die vor allem Frauen trifft, nach Schicksalsschlägen oder Verlusten auftreten kann, vielleicht auch vererbbar ist, aber immer mit Schwäche, Schuld und Versagen in Verbindung gebracht wird. Erst seit

einiger Zeit weiß man um die Bedeutung, die Dauerstress bei der Entstehung von Depressionen haben kann.<sup>1</sup>

Mit diesem Wissen rückte auch die Arbeit als auslösender Faktor in den Fokus der Wissenschaftler und Psychiater. Immer mehr Zeichen deuten inzwischen darauf hin, dass die heutigen Arbeitsbedingungen, mit ihrem hohen Tempo und wachsender Arbeitsdichte, ihren hohen Anforderungen an Flexibilität und soziale Fähigkeiten, oftmals Auslöser für Erschöpfungs-Krankheiten bis hin zu Depressionen sind.

Kann es also sein, dass Arbeit krank macht? Und wenn ja, was sind die konkreten Auslöser? Welche Krankheiten verursacht Arbeit in der modernen Dienstleistungsgesellschaft? Und, nicht zuletzt, wie können wir uns davor schützen? Diese und ähnliche Fragen werden in der Öffentlichkeit zunehmend gestellt. Die Informationsmedien haben das Thema entdeckt. Das Magazin Stern schreibt über „Kollege Angst“<sup>2</sup>. Das TV-Magazin Report widmet dem Thema „Psychostress im Job“ einen Beitrag<sup>3</sup>. Die Süddeutsche Zeitung berichtet über Leistungsdruck und den „Tatort Arbeitsplatz“<sup>4</sup>. Nur die Unternehmen stellen sich zum Großteil noch taub. Psychische Probleme im Job, Stress und Erschöpfung sind immer noch ein Tabu.

Die Krankenkassen weisen umso vehementer auf das Thema hin. Der DAK-Gesundheitsreport 2002<sup>5</sup> zeigte in Deutschland zum ersten Mal deutlich, dass Arbeitsunfähigkeit aufgrund von seelischen Erkrankungen deutlich zunimmt. Der Trend hat sich im Gesundheitsreport 2005<sup>6</sup> so sehr verstärkt, dass der Report sich speziell mit der konstanten Zunahme von psychischen Erkrankungen – vor allem Depressionen – und den möglichen Zusammenhängen mit den heutigen Arbeits-

---

<sup>1</sup> Vgl. Benkert (2005). Das Buch greift erstmals in Deutschland ausführlich das Thema auf, welche große Rolle Stress bei der Entstehung von Depressionen spielt. Der Arzt für Psychiatrie und Psychotherapie hat dazu eine Menge aktueller Forschungsergebnisse zusammen getragen, die diese These untermauern.

<sup>2</sup> Sellmair (2005)

<sup>3</sup> Report München: Sendung vom 23.6.2003

<sup>4</sup> Deckstein 2005

<sup>5</sup> DAK-Gesundheitsreport 2002

<sup>6</sup> DAK Gesundheitsreport 2005

bedingungen beschäftigt. Die Zahlen sind alarmierend: Die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund seelischer Erkrankungen haben im Beobachtungszeitraum 1997 bis 2004 um 69 Prozent zugenommen. Die Zahl der Krankheitsfälle ebenfalls um 70 Prozent. Besonders betroffen sind Mitarbeiter im Gesundheitswesen, in der öffentlichen Verwaltung, in Organisationen und Verbänden, also in Bereichen, in denen direkt mit Menschen gearbeitet und kommuniziert wird.

Die Experten sind sich in der Beurteilung der Zahlen nicht einig. Viele sehen einen engen Zusammenhang zwischen dem Anstieg der seelischen Erkrankungen und den Belastungen in der Arbeitswelt. Andere weisen darauf hin, dass seelische Erkrankungen heute vielleicht auch nur besser diagnostiziert werden. Oder dass einfach mehr und offener über seelische Probleme in der Öffentlichkeit gesprochen wird. In jeder Talkshow berichten Menschen inzwischen über ihre Probleme, Befindlichkeiten und Grenzbereiche.

Aber auch, wenn diese Faktoren bei der sichtbaren Zunahme von Depressionen eine Rolle spielen mögen, scheint es doch so, dass Depressionen und andere psychische Erkrankungen in der Bevölkerung auch tatsächlich zunehmen. Nicht nur in Deutschland berichten Studien von der Zunahme depressiver Erkrankungen. Berichte aus unseren Nachbarländern wie den Niederlanden oder Schweden zeigen ebenso eine Zunahme von Langzeiterkrankungen aufgrund von Depressionen<sup>7</sup>.

Die „Burden of Disease Statistics“ (Statistik der Belastung durch Krankheiten)<sup>8</sup> der WHO und Weltbank sieht die Depression im Jahre 2030 weltweit an zweiter Stelle der Erkrankungen, die, gemessen am Grad von Behinderung und Verlust von Lebensqualität, die Menschheit am stärksten belasten. Damit käme die Depression direkt hinter Aids. Derzeit steht die Depression bereits auf dem vierten Platz auf der

---

<sup>7</sup> Asberg (2001), Nagren (2002)

<sup>8</sup> Murray/Lopez (1997) und Mathers/Loncan (2005)

Leidensstatistik der Menschheit, nach Schwangerschafts- und Geburtskomplikationen, Infektionen der Atemwege und Aids.

Auf Kongressen und Tagungen zum Thema Depression in Deutschland, Europa und den USA rückt dabei immer häufiger die Rolle der modernen Arbeitswelt in den Vordergrund. Prof. Marie Asberg, eine führende Depressionsforscherin vom Stockholmer Karolinska-Institut, berichtete auf dem Europäischen Psychiaterkongress 2002<sup>9</sup>, dass eine Nachuntersuchung bei 70 Prozent der Arbeitnehmer, die wegen einer Depression länger als drei Monate arbeitsunfähig waren, die möglichen auslösenden Faktoren im Bereich der Arbeitswelt lagen. Das deutsche Bündnis gegen Depression hat unter dem Titel „Müde, erschöpft, leer – krank? Was tun, wenn Mitarbeiter ausbrennen oder depressiv werden?“ Materialien zur Früherkennung von Depressionen und zur Erleichterung der Wiedereingliederung am Arbeitsplatz entwickelt<sup>10</sup>. Die amerikanische Psychiatergesellschaft hat zusammen mit großen Firmen eine „Nationale Partnerschaft für seelische Gesundheit am Arbeitsplatz“<sup>11</sup> gegründet. Und der französische Soziologe Alain Ehrenberg schreibt zusammenfassend über die deutliche Zunahme von depressiven Erkrankungen seit dem zweiten Weltkrieg: „Nur eines ist diesen epidemiologischen und statistischen Untersuchungen gemeinsam: Sie betonen die Bedeutung des gesellschaftlichen Wandels“<sup>12</sup>. Alle Zeichen deuten darauf hin, dass die moderne Gesellschaft, und vor allem die heutige Arbeitswelt, immer mehr Menschen aus dem seelischen Gleichgewicht bringt.

„Die fetten Jahre sind vorbei“, dies ist nicht nur der Titel eines preisgekrönten Films aus dem Jahr 2004. In der Bundesrepublik ist mit dem Fall der Mauer ein beschütztes und prosperierendes Leben an der Schnittlinie der Blockkonfrontationen

---

<sup>9</sup> Nygren (2002).

<sup>10</sup> Althaus (2004)

<sup>11</sup> Clemens (2005). Weitere Informationen unter: [www.workplacemantalhealth.org](http://www.workplacemantalhealth.org)

<sup>12</sup> Ehrenberg (2004)

zwischen West und Ost, zwischen Kapitalismus und Kommunismus zu Ende gegangen. Das viel beschworene Wirtschaftswunder ist rückblickend nicht nur der Tüchtigkeit und Leistungsfähigkeit der Deutschen und der sozialen Marktwirtschaft zuzuordnen, sondern auch den Vorzügen einer geopolitischen Sondersituation zuzuschreiben.

Günter Grass beschreibt in der Wochenzeitschrift „Die Zeit“ vom 4. Mai 2005<sup>13</sup> die Herausforderung, die sich für Deutschland aus dem Fall der Mauer ergeben hat. Er sieht den Bundesbürger schutzlos einem Diktat der Ökonomie ausgesetzt und hält Politik und Staat nicht so sehr von Rechts- oder Linksradikalismus bedroht, sondern von „der Ohnmacht der Politik gegenüber einer globalen Wirtschaft“. In derselben Ausgabe der Wochenzeitung schreibt der amerikanische Philosoph Charles Taylor einen Artikel mit der provokativen Überschrift „Kapitalismus ist unser faustischer Pakt“<sup>14</sup>. Taylor zitiert Karl Marx, der schon 1840 die entscheidende Einsicht gehabt habe, dass der Kapitalismus die innovativste und kreativste Wirtschaftsordnung der Menschheitsgeschichte ist und zugleich die zerstörerischste. Taylor beschreibt exzellent unser ambivalentes Verhältnis zur globalen Ökonomie: „Ohne den Kapitalismus können wir nicht leben, aber mit ihm können wir es kaum aushalten.“ Denn marktförmige Beziehungen durchdringen unsere Gesellschaft auf vielen Ebenen. Wer wollte schon auf die billigen Fernsehgeräte aus China verzichten, was wäre jede Schnäppchenjagd ohne die Billig-Produktionen aus Indien oder Taiwan. Wer kann sich noch Designer-Kleidung „made in Germany“ leisten?

Wir müssen also lernen, mit dieser janusköpfigen Erscheinung des globalisierten Kapitalismus zu leben und unseren eigenen Weg zu finden. Denn der Staat, die

---

<sup>13</sup> Grass (2005)

<sup>14</sup> Taylor (2005)

Institutionen, die alten hierarchischen Strukturen geben uns immer weniger Orientierung und Sicherheit.

Der amerikanische Soziologe Richard Sennet beschreibt in seinem Buch „Der flexible Mensch“<sup>15</sup> sehr anschaulich, wie dramatisch sich Unternehmen, Behörden und andere Institutionen in den letzten Jahrzehnten verändert haben. Ihre Aufgaben und inneren Strukturen sind nicht mehr klar, unverrückbar und berechenbar definiert. Das Wesen der großen Unternehmen wird immer undeutlicher „durch die beständige Ablehnung jeder Routine, durch die Betonung kurzfristiger Aktivitäten und durch die Schaffung amorpher, hochkomplexer Netzwerke anstelle straff organisierter Bürokratie“. In flexiblen Organisationen ist nichts mehr beständig. Der Chef einer nationalen Marketingabteilung in einem internationalen Konzern wird spätestens alle drei Jahre durch einen Kollegen aus einem anderen Land ausgetauscht. Persönliche Bindungen, kulturelle Unterschiede und die Zeit, die wir benötigen, damit Arbeitsteams stabil zusammen wachsen können, werden im modernen Unternehmen nicht respektiert. Sennett spricht von einer Deregulation von Zeit und Raum.

Vor allem berücksichtigen die neuen „flexiblen Organisationen“ gegenüber den alten hierarchisch strukturierten Unternehmen nicht mehr, dass ein Mitarbeiter seine Stellung und Anerkennung auf der Grundlage von Erfahrung und Loyalität erwirbt. Entsprechend dieser Veränderung weist auch der „flexible Arbeitnehmer“ neue Eigenschaften auf. Die Barfrau Rose berichtet in Sennets Buch über ihren Ausflug in die Werbebranche. „Die wirklich Erfolgreichen schienen die zu sein, die sich am geschicktesten von Fehlschlägen distanzieren und anderen die Verantwortung zuschieben.“ Was Rose verblüffte, war die Tatsache, dass selbst viele Fehlschläge

---

<sup>15</sup> Sennett (2000)

und Verlustrechnungen eines Mitarbeiters für die Firmenleitung weniger zu zählen schienen als seine Kontakte und Kommunikationsfähigkeit.

Für Rose erbrachte dies die unerwartete Erkenntnis, dass ihre Leistung gar nicht das entscheidende Kriterium für ihre Beurteilung durch die Unternehmensführung war. Der Arbeitnehmer kann sich heute nicht mehr auf ein klares Ordnungssystem seiner Leistungsbeurteilung einstellen. Auch ein profitables Werk kann geschlossen werden, wenn es irgendwo auf der Welt eine noch günstigere Möglichkeit der Produktion gibt. Die Leistungsbeurteilung des Einzelnen erfolgt damit direkt durch den Markt. Durch ständige Reorganisationen muss ein Arbeitnehmer außerdem jederzeit damit rechnen, mit neuen Aufgaben und Arbeitskollegen konfrontiert zu werden. Persönliche Beziehungen spielen in flexiblen Organisationen eine geringere Rolle. Unsere Anerkennung erfolgt durch den Markt und nicht persönlich.

Gleichzeitig bietet die moderne Welt jedem Einzelnen so viele Möglichkeiten wie nie zuvor. Nie konnte man zwischen so vielen beruflichen Perspektiven wählen wie heute. Nie war es so leicht, für eine Zeit im Ausland zu arbeiten, die eigene Idee zur Geschäftsidee zu machen oder als Quereinsteiger ein neues berufliches Terrain zu erkunden. Moderne Unternehmen fördern die Talente ihrer Mitarbeiter, legen Wert auf ihr Engagement und ihre Kreativität. Dies stellt unzweifelhaft einen Fortschritt im Vergleich zur früheren hierarchisch organisierten Arbeitswelt. Trotzdem scheint diese „neue Freiheit“ vielen Menschen eher Angst zu bereiten als für sie nützlich zu sein. Und den meisten ist noch nicht einmal klar geworden, was mit ihnen passiert, wie die Mechanismen der modernen Arbeitswelt ihr Leben, Denken und Handeln beeinflussen und verändern – was sie erschöpft und im schlimmsten Fall seelisch krank macht.

Wie können wir also verstehen, was mit uns seit einigen Jahren im Job geschieht? Und wie kann jeder Einzelne in dieser veränderten Arbeitswelt und unter diesen undurchsichtigen, sich oft widersprechenden Anforderungen seine seelische Gesundheit erhalten? Wie kann man im Idealfall sogar die Freiheit und Flexibilität der modernen Arbeitswelt zu seinem Besten nutzen – statt sich in der Vielzahl der Möglichkeiten und Anforderungen zu verausgaben? Was brauchen wir, um seelisch in Balance zu bleiben? Und wie können Unternehmen trotz der globalisierten Wirtschaft etwas für die seelische Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun?

Natürlich gibt es auf all diese Fragen keine endgültigen Antworten. Aber wir hoffen, dass wir mit diesem Buch jedem Leser einige Anregungen geben, wie seine ganz persönliche Antwort auf diese Fragen aussehen könnte.

Im **Kapitel eins** möchten wir zeigen, wie Erschöpfungsreaktionen bis hin zur Depression zum Arbeitsunfall der Moderne wurden. In **Kapitel zwei** lesen Sie, wie sich Individualisierung und Globalisierung in der heutigen Welt durchdringen und gegenseitig beeinflussen und vor welche Herausforderung uns diese Entwicklung stellt. In **Kapitel drei** werden wir beleuchten, wie Stress überhaupt auf den Menschen wirkt – und warum die Menschen ganz unterschiedlich auf Stress reagieren. In **Kapitel vier** zeigen wir am Modell der Erschöpfungsspirale, wie die heutigen Arbeitsbedingungen unsere seelische und körperliche Gesundheit gefährden – und uns im schlimmsten Falle bis in die Depression treiben. In **Kapitel fünf** wollen wir an einigen persönlichen Berichten zeigen, wie es gelingen kann, die Balance zu halten zwischen unseren persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Lebenszielen und den Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft und Arbeitswelt. In **Kapitel sechs** untersuchen wir, was Unternehmen für die seelische Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun sollten – oder bereits erfolgreich tun.

In **Exkursen** erfahren Sie, was eine Erschöpfungs-Depression aus medizinischer Sicht ist – und was Menschen tun können, die bereits an einer Erschöpfungskrankheit leiden. Sie lesen auch, wie sich der Begriff der Melancholie über die Jahrhunderte wandelte – und was die Melancholie mit dem Begriff der Depression und dem Lebensgefühl unserer heutigen Gesellschaft zu tun hat. Außerdem haben wir für Sie zusammengestellt, welche Stress-Typen es gibt, warum manche Menschen Stress besser als andere verkraften und warum auch Steinzeitmenschen schon Stress und Depressionen kannten.