

HANS-PETER UNGER,
CAROLA KLEINSCHMIDT

BEVOR DER JOB KRANK MACHT

WIE UNS DIE HEUTIGE
ARBEITSWELT IN DIE SEELISCHE
ERSCHÖPFUNG TREIBT -
UND WAS MAN DAGEGEN TUN
KANN



EBOOKS

HANS-PETER UNGER,
CAROLA KLEINSCHMIDT

BEVOR DER JOB KRANK MACHT

WIE UNS DIE HEUTIGE
ARBEITSWELT IN DIE SEELISCHE
ERSCHÖPFUNG TREIBT -
UND WAS MAN DAGEGEN TUN
KANN

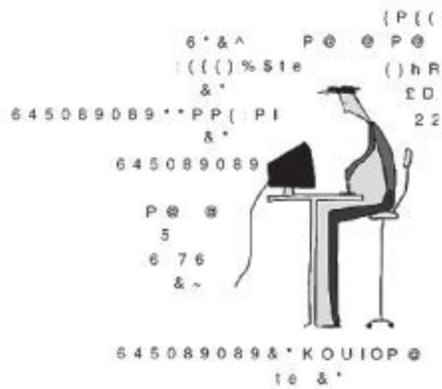


KÖSEL
EBOOKS

Hans-Peter Unger
Carola Kleinschmidt

Bevor der Job krank macht

Wie uns die heutige Arbeitswelt
in die seelische Erschöpfung treibt –
und was man dagegen tun kann



Kösel

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Kapitel 1 - Die Depression als Arbeitsunfall der Moderne Faktoren, die unsere Seele am Arbeitsplatz unter Druck bringen

Mangel an Wertschätzung: Die Gratifikationskrise
Eine Kostenexplosion
Richtungsweisende Präventionsprogramme
Gefährliche Entwicklungen

Kapitel 2 - Individualisierung und Globalisierung: Arbeitsbedingungen heute

Depression: Gehirnerkrankung oder soziale Erkrankung?
Grundlage individueller Orientierung: Der Referenzwert
Wachsende Orientierungslosigkeit
Selbstbestimmung und Individualisierung
Chance und Angstfaktor: Die Globalisierung
Der Weg in die Erschöpfung

Kapitel 3 - Schreckgespenst Stress: Warum uns die an sich gesunde ...

Was bei Gefahr in Körper und Geist passiert
Wie Dauerstress krank macht
Gewohnte Zustände: Dauerstress am Arbeitsplatz
Welcher Stresstyp sind Sie?
Welcher Jobstress schlägt auf die Psyche?
Tückisch: Der unbemerkte Stress
Ausgebrannt? Das Burn-out-Syndrom
Zusammenhänge zwischen Burn-out und Depression
Schikane am Arbeitsplatz: Mobbing

Mobbing, Burn-out und die Erschöpfungsdynamik

Kapitel 4 – Die Erschöpfungsspirale

Erschöpfte Europäer

Die Geschichte von Georg B.

Depression statt Karriere

Die erste Stufe der Erschöpfung – Wenn der Rücken
schmerzt, der Schlaf sich ...

Die häufigsten Warnsignale

Die zweite Stufe der Erschöpfung – Wenn die Emotionen
verrückt spielen

Die dritte Stufe der Erschöpfung – Wenn die Leistung
nachlässt, der Partner ...

Leben mit der Erschöpfungsspirale

Kapitel 5 – Das kreative Gleichgewicht: Warum Gesundheit und Wohlbefinden ein ...

Drei wichtige Orientierungsfragen

Die Führungskraft: – »Ich trenne nicht zwischen Arbeit
und Leben«

Die Energie-Expertin: »Ich folge meinem inneren
Rhythmus«

Die Sozialarbeiterin: »Ich kann gut abschalten«

Der Projektmanager: Die Krise gibt dem Leben eine
neue Richtung

Was können wir von diesen Menschen lernen?

Ein Fazit: Die eigene Weiterentwicklung

Kapitel 6 – Das gesunde Unternehmen – Luxus oder Leitbild?

Gesund im Job, gesund im Leben?

Was ist »gute Arbeit«?

Leider die Regel: »Schlechte Arbeitsplätze«

Im toten Winkel des Unternehmerblicks

Positive Firmenbeispiele

So rechnet sich Gesundheit für das Unternehmen

Lasst uns drüber reden: Offenheit hilft
Nur der Vorgesetzte kann den Teufelskreis durchbrechen
Schlechte Führung macht krank
Notbremse innere Kündigung?

Nachwort

Danksagung

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

Copyright

Hinweise

Liebe Leserin, lieber Leser, wir freuen uns sehr über die große Resonanz auf dieses Buch. Und wir sind gespannt auf weitere Rückmeldungen. Welche Erfahrungen haben Sie beim Lesen gemacht? Was hat Ihnen gefallen? Was sehen Sie anders? Welche Aspekte fehlen? Zuschriften bitte per E-Mail an kontakt@carolakleinschmidt.de

Wenn nicht anders vermerkt, entstammen die im Buch enthaltenen Fallgeschichten der klinischen Praxis von Dr. Hans-Peter Unger. Orts- und Eigennamen wurden verändert, um die Intimsphäre der Betroffenen zu schützen. Autoren und Verlag danken für die Einwilligung zur Veröffentlichung.

Einleitung

oder: Warum Georg B. nachts mit panischer Angst kämpft

»Hast du wirklich gut geschlafen, Georg?«, fragt ihn morgens seine 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, hatten sie Streit bekommen. Seine Frau hatte ihm vorgeworfen, dass er sich in der Firma unter Wert verkaufe, dass er die Bodenhaftung verloren habe, mit den Kindern und ihr nur noch in scheinbarem 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 Magen 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 Erschöpfungskrise steckt. Nur wenige Wochen später, als er wegen seines ständigen Unwohlseins, seiner Schlafstörungen und Panikattacken zum Arzt geht, erhält er die Diagnose: Erschöpfungsdepression. 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, die 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.¹

Mit diesem Wissen ist auch die Arbeit als auslösender Faktor in den Fokus der Wissenschaftler und Psychiater gerückt. Immer mehr Zeichen deuten inzwischen darauf hin, dass die heutigen Arbeitsbedingungen, mit ihrem hohen Tempo und der wachsenden Arbeitsdichte, ihren hohen Anforderungen an Flexibilität und soziale Fähigkeiten, oftmals Auslöser für Erschöpfungskrankheiten 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«.² Das TV-Magazin *Report* widmet dem Thema »Psychostress im Job« einen Beitrag.³ Die *Süddeutsche Zeitung* berichtet über Leistungsdruck und den »Tatort Arbeitsplatz«.⁴ 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 2002⁵ zeigte in Deutschland zum ersten Mal deutlich, dass Arbeitsunfähigkeit aufgrund von seelischen Erkrankungen deutlich zunimmt. Der Trend hat sich im Gesundheitsreport 2005⁶ 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 Arbeitsbedingungen 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.

Doch selbst wenn diese Faktoren bei der sichtbaren Zunahme von Depressionen eine Rolle spielen mögen, scheint es doch, 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 Nachbarländern wie den Niederlanden oder Schweden zeigen ebenso eine Zunahme von Langzeiterkrankungen aufgrund von Depressionen.⁷

Die »Burden of Disease Statistics« (Statistik der Belastung durch Krankheiten)⁸ der Weltgesundheitsorganisation WHO und der 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 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 des Stockholmer Karolinska-Instituts, berichtete auf dem Europäischen Psychiaterkongress 2002,⁹ dass eine Nachuntersuchung bei 70 Prozent der Arbeitnehmer, die wegen einer Depression länger als drei Monate arbeitsunfähig waren, ergab, dass 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.¹⁰ Die amerikanische Psychiatergesellschaft hat zusammen mit großen Firmen eine »Nationale Partnerschaft für seelische Gesundheit am Arbeitsplatz«¹¹ 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«.¹² 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 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 die Herausforderung, die sich für Deutschland aus dem Fall der Mauer ergeben hat.¹³ 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 schreibt der amerikanische Philosoph Charles Taylor einen Artikel mit der provokativen Überschrift »Kapitalismus ist unser faustischer Pakt«.¹⁴ Taylor zitiert Karl Marx, der schon 1840 die entscheidende Einsicht gehabt habe, dass der Kapitalismus die innovativste und kreativste Wirtschaftsordnung der Menschheitsgeschichte sei 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 Billigproduktionen aus Indien oder Taiwan? Wer kann sich noch Designerkleidung »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 Institutionen, die alten hierarchischen Strukturen geben uns immer weniger Orientierung und Sicherheit.

Der amerikanische Soziologe Richard Sennett beschreibt in seinem Buch *Der flexible Mensch* sehr anschaulich, wie dramatisch sich Unternehmen, Behörden und andere

Institutionen in den letzten Jahrzehnten verändert haben.¹⁵ 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 zusammenwachsen 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 berichtete in Sennetts 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 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 dar. 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 1 möchten wir zeigen, wie Erschöpfungsreaktionen bis hin zur Depression zum Arbeitsunfall der Moderne wurden. In Kapitel 2 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 3 werden wir beleuchten, wie Stress überhaupt auf den Menschen wirkt – und warum die Menschen ganz unterschiedlich auf Stress reagieren. In Kapitel 4 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 5 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 6 untersuchen wir, was Unternehmen für die seelische Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun sollten – oder bereits erfolgreich tun.

In Exkursen erfahren Sie, was eine Erschöpfungsdepression aus medizinischer Sicht ist – und was Menschen tun können, die bereits an einer Erschöpfungskrankheit leiden. Außerdem haben wir für Sie zusammengestellt, welche Stresstypen es gibt, warum manche Menschen Stress besser als andere verkraften und

warum auch Steinzeitmenschen schon Stress und Depressionen kannten.

Kapitel 1

Die Depression als Arbeitsunfall der Moderne

Mit dem Titel »Why business is bad for your health« überschreibt das angesehene Wissenschaftsmagazin *The Lancet* im April 2004 sein Editorial.¹ In derselben Ausgabe berichten schwedische Forscher,² dass in Unternehmen, die in kurzer Zeit stark expandieren und deshalb viele neue Mitarbeiter einstellen und die im Rahmen von Umstrukturierungen Aufgaben neu verteilen, auffällig viele Beschäftigte für lange Zeit krank werden. Meist handelt es sich dabei um psychische Erkrankungen wie Erschöpfungszustände und Depressionen.

The Lancet nimmt mit den Forschungsergebnissen der Schweden eine Diskussion auf, die in den letzten Jahren immer mehr an Fahrt gewinnt: Macht uns die moderne Arbeitswelt psychisch krank? Und wenn ja, was genau macht uns krank?

Viele internationale Studien zeigen inzwischen, dass immer mehr Arbeitnehmer an psychischen Problemen leiden, sogar manifeste psychische Krankheiten wie Depressionen oder Angststörungen entwickeln und deshalb zum Teil monatelang arbeitsunfähig sind. Stress im Job – und seine verschiedenen Ursachen – werden als Hauptauslöser für diese Entwicklung diskutiert.³

Faktoren, die unsere Seele am Arbeitsplatz unter Druck bringen

Schon lange ist bekannt, dass eine hohe Arbeitslast, kombiniert mit einem geringen Entscheidungsspielraum und wenig Möglichkeiten, seine persönlichen Fähigkeiten einzusetzen, extrem belastend für Körper und Psyche ist. Dr. Robert Karasek, Spezialist für psychosoziale Arbeitsaspekte, entwickelte gemeinsam mit dem schwedischen Stressforscher Tores Theorell bereits in den 80er-Jahren das Anforderungs-Kontroll-Modell (Demand Control Modell).⁴

Dabei ist dieser Zusammenhang nicht auf bestimmte Branchen beschränkt. Natürlich sind Fließbandarbeiter, die immer dieselbe Tätigkeit ausüben und noch nicht einmal selbst bestimmen können, wann sie welchen Handgriff tun, stark betroffen. Aber auch ein Sachbearbeiter, der einen Klienten nach dem anderen am Schalter empfangen muss, oder eine Krankenschwester, die bei jedem Klingeln eines Patienten loslaufen muss, oder der Angestellte im mittleren Management, der zwar viel zu organisieren, aber wenig zu entscheiden hat, leidet genau unter diesem Stress. Häufig trifft man diese Kombination von hoher Arbeitsbelastung und niedrigem Handlungs- oder Entscheidungsspielraum in stark hierarchisch strukturierten Unternehmen.

Der Hauptstressor ist in diesem Zusammenhang der geringe Handlungs- und Entscheidungsspielraum und nicht in erster Linie die Arbeitsmenge an sich. Wer eine hohe Arbeitslast zu bewältigen hat, dabei aber wichtige Entscheidungen eigenständig trifft und sich selbst einteilen kann, wann er was macht, fühlt sich in der Regel nicht so stark belastet. Im Gegenteil: Hohe Anforderungen im Job können in Kombination mit einem großen Entscheidungsspielraum und vielen Handlungsmöglichkeiten eine Chance für persönliche Entwicklung und angenehme Gefühle der Selbstwirksamkeit sein.⁵ Selbstständige erleben ihre Arbeit daher seltener als belastend oder »stressig«, auch wenn sie häufig sehr viele Wochenstunden arbeiten.⁶

Die Whitehall-Studie II, in der die Gesundheit von 10 000 städtischen Angestellten Londons über Jahre hinweg untersucht wurden, zeigte diese Zusammenhänge besonders deutlich.⁷ Interessanterweise wurde im Laufe der Studie auch deutlich, dass Bildung oder sozialer Status in diesem Wechselspiel nur eine untergeordnete Rolle spielen. Wenig Kontroll- und Einflussmöglichkeiten im Job machen die Arbeit subjektiv belastender und können auf Dauer krank machen, ganz gleich, ob es einen Arbeiter oder einen Akademiker betrifft.

Mangel an Wertschätzung: Die Gratifikationskrise

Johannes Siegrist, Professor für Medizinsoziologie an der Universität Düsseldorf, stieß in den 90er-Jahren auf einen zweiten wichtigen Faktor, der im Arbeitsleben über Krankheit oder Gesundheit entscheidet: das Gefühl, angemessen entlohnt und wertgeschätzt zu werden. Aufgrund eigener Studien und der vergleichenden Auswertung von über 30 internationalen (Langzeit-)Untersuchungen über psychosoziale Belastungen in der Arbeitswelt und ihre Folgen für die Gesundheit konnte Siegrist nachweisen, dass Beschäftigte, die sich nicht ausreichend entlohnt und wertgeschätzt fühlen, im Vergleich zu anderen Beschäftigten ein doppelt so hohes Risiko haben, einen Herzinfarkt zu erleiden oder an einer Depression zu erkranken.⁸ Dabei umschließt der Begriff Entlohnung (oder Gratifikation, wie Siegrist es nennt) sehr viel mehr als das Gehalt, das jemand für seine Arbeit bekommt. Die Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung im Job und die zwischenmenschliche Anerkennung (inklusive Arbeitsplatzsicherheit) sind ebenso wichtige Parameter.