



Interessierte Selbstgefährdung

Wenn Mitarbeiter sich selbst ausbeuten

E-Mail, Freitag, 23:45 Uhr: „Klaus, du hast Recht, wir sollten die Vorlage überarbeiten. Vorschlag: Ich rufe dich am Sonntagabend, vor unserem Meeting am Montag, an. Gruß Harald.“

In der Vergangenheit befürchteten Vorgesetzte oder Unternehmer, dass manche Mitarbeiter dem Betrieb Verluste durch die Simulation von Erkrankungen oder Befindlichkeitsstörungen zufügen könnten. Heute scheint dagegen die Gefahr grö-

ßer, dass dem Betrieb ein Schaden durch die zunehmend verbreitete Vortäuschung permanenter Dauerleistungsfähigkeit und uneingeschränkter Gesundheit bei minimalem Erholungsbedarf entsteht.

Klassische Präventionsmaßnahmen des verhaltensbasierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wie Vermitteln von Entspannungstechniken und Programme zum sicherheitsgerechten Verhalten, könnten Stress entgegen wirken. Aber gerade in mittelständischen Unternehmen mit hoher Innovationsdichte und geringen Arbeitsunfallzahlen zeigen diese Maßnahmen nicht immer die erhofften Effekte. Zwar nehmen die sich-interessiert-selbstgefährdenden Mitarbeiter diese Angebote gerne an, missverstehen aber deren Intention vollkommen. Für sie dient das „sicherheitsgerechte Verhalten“ nicht zuerst dem Schutz der Gesundheit, sondern ausschließlich der kurzfristigen Steigerung der eigenen Effizienz und des persönlichen Beitrags zum Unternehmenserfolg. Diese Mitarbeiter nutzen die Stressprävention also nicht dazu, die psychischen Belastungen zu reduzieren und dabei Ressourcen „aufzubauen“, sie wollen sich vielmehr „selbst optimieren“, ohne dafür das Umfeld verändern zu müssen. Ein Phänomen, das bei übermotivierten Beschäftigten gegebenenfalls zu „freiwilligem Urlaubsverzicht“ oder zur weit über das übliche Maß hinausgehenden Präsenz am Arbeitsplatz führt. Im Einzelfall ignorieren sie mit ihrer Weigerung, trotz offensichtlicher Arbeitsunfähigkeit den Arbeitsplatz zu verlassen, das Risiko, andere durch die eigene Erkrankung zu gefährden. Hinzu kommt das „heimliche“ Arbeiten im Home-Office, das der schnellen Genesung im Wege steht.

Unternehmensrisiko „Workaholic“

Auf den ersten Blick scheint die „interessierte Selbstgefährdung“ viele gewinnbringende Aspekte zu beinhalten. Allerdings dürfte die nachhaltige Gefährdung der Gesundheit und Sicherheit größer sein und die Duldung dieses Phänomens dem Unternehmenserfolg langfristig zuwiderlaufen.

Einige moderne Ansätze des verhältnisorientierten Gesundheitsschutzes, wie beispielsweise Vertrauensarbeitszeit, mobile Erreichbarkeit, Mitarbeiterbeteiligung oder das Führen mit Zielvereinbarungen, können die Leistungsbereitschaft der Belegschaft fördern. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass sie die Beschäftigten durch permanente freiwillige „Selbstoptimierung“ überfordern. Zu den erwünschten gesundheitsfördernden Effekten, wie Wertschätzung oder das Gefühl gebraucht zu werden, kommen dann die entgegengesetzten Phänomene. Dazu gehören das Verdrängen von Krankheiten, das Arbeiten ohne Erholungszeiten, die gefährliche Aneinanderreihung von Dienstreisen oder das ausschließliche Ansetzen wichtiger Meetings außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit.

Damit Leistungsträger und „motivierte Vielarbeiter“ nicht als „Workaholics“ zum Unternehmensrisiko werden, bedarf es einer technischen und or-

ganisatorischen „Druckminderung“ innerhalb der Arbeitsorganisation.

Arbeits- und organisationspsychologisch sind es „alte Tugenden“, die Unternehmen dazu aufgreifen sollten:

- Begrenzung der (technischen) Erreichbarkeit
- Schutz der eigenen Gesundheit als Bestandteil einer Zielvereinbarung (z.B. Verpflichtung zur Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und der tariflichen Arbeitszeit, Verpflichtung zur Krankmeldung bei grippalen Infekten etc.)
- definierte Arbeitszeit als Bestandteil des Arbeitsvertrages
- automatische und verpflichtende Überstunden- und Urlaubskonten-Räumung spätestens am Ende des Kalenderjahres (nicht monetär, keine Kappung)
- Pause heißt Maschinenstillstand; Kalkulation fester Pausenzeiten in Termin- und Arbeitsplänen; Planung von (vermeintlich) unplanbaren Ereignissen/Störungen
- Führen mit realistischen Zielvereinbarungen
- Software und Arbeitsablauforganisation als tatsächlich erleichternde Dienstleistung für Mitarbeiter bereitstellen (nicht die Mitarbeiter oder Prozesse an die Software anpassen)
- Kulturveränderung von „grenzenlos leistungsfähig“ zu „nachhaltig wertstabil“
- Zusätzlich hat es sich bewährt, auch verhaltenspräventive Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf die „neue“ Zielgruppe (Selbstausbeuter) auszurichten und verpflichtend anzubieten, z.B.
 - Resilienztraining: Erkennen, dass nur noch Pausen oder Urlaub die Leistungsfähigkeit erhalten können
 - Selbstoptimierung: Lernen, realistische Ziele zu vereinbaren
 - Frühwarnindikatoren erkennen: z.B. gestörter Schlaf, ungewohnte/wiederkehrende körperliche Probleme

Somit ist die Prävention der durch die „interessierte Selbstgefährdung“ von Beschäftigten entstehenden Risiken eine originäre Führungsaufgabe im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Martin Prübe / Karl-Thomas Wenchel, BGHM

Literatur

Wilfried Glißmann / Klaus Peters:
Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, VSA-Verlag, Hamburg: 2001.