

leiden unter chronischer Müdigkeit, Schwindel, Ein- und Durchschlafproblemen, Alpträumen, möchten Aufbaumittel und Schlaftabletten von mir.

Körper und Psyche bilden eine untrennbare Einheit und so sind eigentlich immer beide Bereiche betroffen.

Unser Körper meldet uns zurück, wenn wir aus dem seelischen Gleichgewicht geraten, zum Beispiel so: Angst und Anspannung ändern unsere Haltung, wir sind weniger aufrecht und ziehen den Kopf ein. Das belastet unsere Nacken- und Schultermuskeln, daraus wiederum resultieren Kopf- und Nackenschmerzen und manchmal auch Schwindel. Fühlen wir uns hingegen sicher und ruhig, nehmen wir eine aufrechte, selbstbewusste Haltung ein, wie eine Königin, dann entlastet dies genau diese Muskeln. Oft erleben Menschen Körpersymptome primär als hinderlich fürs Funktionieren und wollen sie weghaben, statt sie als Signale dafür zu sehen, dass sie aus einem gesunden Gleichgewicht geraten sind.

Das und wie ungünstige Arbeitsbedingungen die Gesundheit schädigen, ist wissenschaftlich nachgewiesen.

Eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Studien untersuchten Zusammenhänge zwischen konkreten Belastungen und Beschwerden bzw. dem Gesundheitszustand, hier nur vier Beispiele:

- Eine Langzeitstudie der Universität Groningen (Keller et al. 2019) zeigte, dass ständige Unterbrechungen in der Arbeit (einer der häufigsten Stressfaktoren) Frustration und Anspannung begünstigen. Betroffene litten häufiger unter Kopf- und Rückenschmerzen sowie Schlafstörungen.
- Metaanalysen sind wissenschaftliche Verfahren, die Erkenntnisse von vielen einzelnen Studien zusammenfassen. Eine solche Metaanalyse aus Kopenhagen (Madsen et al. 2017) erforschte den Zusammenhang von beruflicher Belastung und Depression. Wer viel Druck und wenig Gestaltungsspielraum bei der Arbeit hat, zeigt häufiger Symptome einer Depression, so das Ergebnis.
- Überstunden sind statistisch assoziiert mit einem erhöhten Verletzungsrisiko durch Unfälle, mit dem Auftreten von Diabetes, Depressionen und Angststörungen, so eine andere Metaanalyse aus Hongkong (Wong 2019). Wer viele Überstunden macht, raucht häufiger, trinkt mehr Alkohol, er-

nährt sich schlechter und bewegt sich weniger. Das wiederum erhöht das Risiko für Herzinfarkte und Schlaganfälle. Sie erinnern sich an Lars? Übrigens, nicht nur Überstunden, auch wenig Urlaub ist nachweisbar verbunden mit einer schlechteren Gesundheit.

- Westerlund (2004) und sein Team wiesen nach, dass Prozesse auf der Firmenebene sich auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. So geht nicht nur Job-Abbau, sondern auch schnelles Wachstum von Betrieben mit mehr Krankheit bei den Beschäftigten einher.

Immer mehr Arbeitnehmer werden mit Diagnosen aus dem psychischen Formenkreis krankgeschrieben.

Die Zahlen zur Entwicklung der Krankschreibungen aus psychischen Gründen bestätigen meinen persönlichen Eindruck, dass das Problem zunimmt. Seit 1997 beobachtet eine große deutsche Krankenkasse, die DAK (2019), bei ihren Versicherten eine Verdreifachung der Fehltagel durch Depression bzw. Anpassungsstörungen. Dabei sind bestimmte Wirtschaftszweige häufiger betroffen als andere, die Spitzenreiter sind Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen. Die DAK reagiert mit Angeboten zur Stressbewältigung und Resilienzberatung. 2018 fehlte auch nach Daten der AOK jeder 18. versicherte Arbeitnehmer wegen einer psychischen Erkrankung im Job, Frauen doppelt so oft wie Männer. Die Betriebskrankenkassen forderten nach einer Datenauswertung mit ähnlichen Ergebnissen (NN. 2019a) mehr „Aktivitäten von Unternehmen zum Erhalt der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter“.

Die AOK (AOK Bundesverband 2018) analysierte nicht nur die Häufigkeit der Fehlzeiten, sondern befragte 2000 Versicherte auch näher. Mitarbeiter, die ihre Arbeit als sinnstiftend und den Arbeitgeber als loyal ihnen gegenüber empfanden, hatten durchschnittlich statt 12,1 nur 9,4 Krankheitstage pro Jahr. Sie berichteten weniger oft von Schmerzen im Rücken und in Gelenken (36 statt 54 %) und waren seltener erschöpft (33 statt 56 %). Trotz geringerer Krankheitstage ging diese Untergruppe auch seltener entgegen dem Rat ihrer Ärztin krank zu Arbeit (18 versus 25 %).

Selbstverständlich können Menschen ohne berufliche oder sonstige Probleme psychisch erkranken. Genauso wie wir bei hoher beruflicher Belastung gesund bleiben können. Doch die Tendenz, dass immer mehr Menschen im Kontext beruflicher Belastungen erkranken, ist offenkundig. Die Zahlen zu Krankheitstagen erfassen dabei nur die Spitze des Eisbergs, die neun Zehntel unter Wasser sind dabei noch nicht erfasst.

Gesundheit ist deutlich mehr als die Abwesenheit von Krankheit oder gar von Krankschreibung.

Ein Beispiel aus meiner eigenen Berufsgruppe mag veranschaulichen, wie hoch die Belastung ist. 2019 gab der Marburger Bund eine Befragung von 6500 angestellten Ärzten und Ärztinnen in Auftrag. Drei Viertel der Mediziner fühlten sich durch die Gestaltung der Arbeitszeiten in ihrer Gesundheit beeinträchtigt, zum Beispiel in Form von Schlafstörungen oder häufiger Müdigkeit.

15 Prozent der Befragten berichteten, dass sie durch ihre Arbeit schon einmal so stark psychisch belastet waren, dass sie ärztliche oder psychotherapeutische Hilfe in Anspruch genommen haben. Die Hälfte der Ärzte fühlte sich häufig überlastet. Und jeder Zehnte gab an, er gehe ständig über seine Grenzen. Drei Viertel meinten, ihr Privatleben leide unter der hohen Arbeitsbelastung. Zur Belastung tragen unter anderem eine Vielzahl von Überstunden und eine deutliche Zunahme von Verwaltungstätigkeiten bei.

1.2 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt

In den drei Jahrzehnten, in denen ich ärztlich arbeite, stieg der Druck, der auf den Beschäftigten lastet. Häufig höre ich, dass Stellenabbau mit Arbeitsverdichtung einhergeht, Zustände chronischer Überforderung bei Unterbesetzung zur Normalität werden. Ein zweites großes Thema: Belastungen durch Umstrukturierung und drohenden Verlust des vertrauten Arbeitsbereichs und mitunter sogar des Arbeitsplatzes. Der dritte, vielleicht wichtigste Problembereich, von dem Patienten berichten, sind unlösbar scheinende Konflikte mit anderen Menschen im beruflichen Kontext.

Drei große Problembereiche sind Arbeitsverdichtung, Unsicherheit und das Miteinander.

Was prägt die heutige Arbeitswelt, jenseits meiner persönlichen Eindrücke? Arbeitspsychologen gehen davon aus, dass die „Arbeitswelt 4.0“ vor allem durch Globalisierung und Digitalisierung geprägt ist. Beides unterstützt ein hohes Veränderungstempo. Die beruflichen Anforderungen und Arbeitsab-

läufe verändern sich immer schneller, nach der Umstrukturierung ist vor der nächsten Umstrukturierung. Softwareprogramme entwickeln sich in einem raschen Tempo weiter, ständige Reorganisationen bilden die neue Normalität. Als Folge davon bleibt die Unsicherheit dauerhaft hoch. Das weltweit verfügbare Wissen verdoppelt sich alle fünf bis sieben Jahre. 46 Prozent der Deutschen leiden unter Zeitdruck und Informationsflut. Müssen oder wollen Unternehmen flexibel in der globalisierten Welt reagieren, geht dies zu Lasten von Beständigkeit und somit Sicherheit.

Neben „Arbeit 4.0.“ spricht man von der „VUCA Welt“. Dieses Akronym steht für volatile, uncertain, complex und ambiguous; es beschreibt eine Welt, die im Vergleich zu früher in höherem Ausmaß unberechenbar, unsicher, kompliziert und mehrdeutig ist. Diese neue Welt stellt hohe Anforderungen an den Menschen. Kann er sich so schnell verändern, wie es die Arbeitswelt verlangt? Die Evolution des Menschen kann mit der schnellen Entwicklung der Welt um uns herum nicht Schritt halten, so postulierte es Maren Kentgens bei einer Fortbildung für Arbeitsmediziner 2019 in Hamburg.

Das Streben nach immer mehr Effektivität und Produktivität geht einher mit Personalabbau. Weniger Menschen, immer mehr Regeln: Berichtspflichten, Ziele, die von außen festgelegt werden, für deren Nichterreichung sich jedoch die Arbeitnehmer rechtfertigen müssen, nehmen zu. Der Spielraum, wie und wann die Arbeit zu erledigen ist, wird kleiner. Mangelnder Entscheidungsspielraum gilt als ein besonders großer Stressfaktor.

Ein weiteres Schlagwort in der heutigen Arbeitswelt ist Agilität, eine Version des Managements, die durch bestimmte Formen der Teamarbeit eine passgenaue und rasche Anpassung von Produkten an Kundenwünsche ermöglichen soll. Zunächst in der Softwareentwicklung entstanden, breitet sie sich zunehmend auf andere Gebiete aus. Diese agilen Teams organisieren sich weitgehend selbst und sollen mit weniger Steuerung und externer Kontrolle noch schneller, wendiger und innovativer Ergebnisse produzieren. Bei diesem spannenden Ansatz entsteht also wieder mehr Entscheidungsspielraum für die Mitglieder der hierarchiearmen Teams. Der Verlust gängiger hierarchischer Strukturen und die Kollusion mit bisher bestehenden Werten und Managementmethoden im Unternehmen können allerdings verunsichern. Auf jeden Fall erhöht Agilität das Arbeits- und Veränderungstempo.

Arbeit und Freizeit wachsen zusammen, immer mehr Menschen stehen unter dem Druck der ständigen Erreichbarkeit. Doch nicht nur zuhause, auch im Büro zerstückelt das Ping der nächsten, umgehend zu beantwortenden, Email die Aufmerksamkeit.

Die Inhalte der Arbeit verschieben sich. Es gibt immer weniger Zeit, um die „eigentlichen“ Aufgaben in Ruhe abzuarbeiten. Dafür geht mehr Zeit in die Kommunikation mit anderen, wie Besprechungen oder „Meetings“ jeglicher Art, und in die vielen Wege der Verständigung über elektronische Medien. Teamarbeit erfordert mehr Abstimmung und persönliche Kommunikation. Damit entsteht mehr Konfliktpotential.

„2019 herrscht in unseren Büros der diktatorische Geist des Bienenstocks: Die Angestellten sind gefangen in einer Endlosschleife aus Dauerkommunikation, Zwangsvergemeinschaftung und immerwährender Präsentation. Sie sind verschüttet unter einer Lawine von Anfragen.“ So pointiert zu lesen in der „Zeit“ (Ausgabe 49/2019), die sich auf Untersuchungen von Adam Grant bezieht, der aufzeigt, wie sehr der Anteil von Teamarbeit und Abstimmungen angestiegen ist.

Wie steht es ums Betriebsklima? In Firmen, die Probleme bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter haben, weil es zu wenig qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt gibt, werden Feelgoodmanager beschäftigt. Sie sorgen dafür, dass Beschäftigte gerne arbeiten und dem Unternehmen treu bleiben. Diese Entwicklung ist sicher Ausdruck eines ersten Problembewusstseins, doch sind solche Ansätze zur Verbesserung des Klimas bisher die Ausnahme.

Zurück zu meinen persönlichen Eindrücken, auch wenn sie einseitig geprägt sind von negativen Berichten. Bei mir in der Sprechstunde wird über mangelnde Wertschätzung durch Chefs und Arbeitgeber bis hin zu unmenschlicher Behandlung geklagt. Eine Patientin sagte wörtlich: „Es ist die Hölle.“ Der Arbeitnehmer scheint in vielen Orten nicht in erste Linie Mensch, sondern ein Produktionsfaktor zu sein. Krankmeldung führt nicht nur zu kritischen Nachfragen, Patienten haben Angst, dass der Chef sie anschreit oder entlässt und berichten von Arbeitsverträgen, in denen Krankheitstage zu Lohnabzug führen. Ein Patient wurde des Diebstahls bezichtigt, um ihn loszuwerden. Immer mehr Patienten fühlen sich gemobbt, in der Großstadt Hamburg gibt es mehrere Beratungsstellen diesbezüglich.

In der öffentlichen Debatte wird heutzutage über einen rauerer Ton in der Gesellschaft generell und besonders in den sozialen Medien mit Zunahme von Cybermobbing, Hass, Rassismus und Intoleranz zu Lasten alter Werte wie Höflichkeit, Hilfsbereitschaft und Rücksichtnahme geklagt. Dieser raue Ton nimmt Firmenkulturen nicht aus.

Nicht unerwähnt soll bleiben, dass viele Berufe per se anstrengend und fordernd sind, wie zum Beispiel die Beschwerdeannahme im Großraumbüro eines Callcenters, der Bäckereiverkauf am Flughafen mit Wochenend-, Früh und Spätschichten oder die körperliche Belastung hinten am Müllwagen oder in der Pflege.