

## **Stress bei der Arbeit**

Interview mit Christoph Barmeyer

ARTE Journal, 05.03.2010

*Interview zur Selbstmordserie in französischen Unternehmen mit dem Professor für Interkulturelle Kommunikation Christoph Barmeyer an der Universität Passau. Er ist Spezialist für französisches und deutsches Management.*

**Arte Journal: In Frankreich haben sich in den vergangenen zwei Jahren mehr als 40 Angestellte von France Telecom umgebracht. Auch bei Renault und EDF gab es Selbstmorde. Zu viel Druck und Stress bei der Arbeit bringen die Angestellten offensichtlich zu diesem Schritt. Warum bringt die Arbeit unsere Nachbarn um?**

Christoph Barmeyer: Unternehmen wie France Telecom waren ja Quasi-Monopole, die jetzt durch die Liberalisierung des europäischen Marktes unter Druck geraten sind, sich viel schneller zu verändern. Sie haben zunehmend auch privates Kapital, also Aktionäre, die Rendite sehen wollen.

Insofern findet dort auch am Arbeitsplatz ein radikaler Wandel statt. Deutschland hat mit der Privatisierung der staatlichen Unternehmen schon viel früher begonnen.

Dieser Wandel bringt Identitätsprobleme der Angestellten mit sich: man ist jetzt gesellschaftlich einfach nicht mehr das, was man mal war. Früher hatte man fast Beamtenstatus und jetzt sitzt man auf einem „Schleudersitz“ wie in anderen privat geführten Unternehmen. Wenn Mitarbeiter keine Leistung bringen, dann trennen sich die Unternehmen von ihnen recht schnell. Dieser sehr kalte Wind, diese marktwirtschaftlichen Prinzipien, die sind gerade in diesen Unternehmen etwas Neues und mit dieser neuen Unternehmenskultur können die Mitarbeiter auch viel schwieriger umgehen als bei den Global Playern wie l'Oréal oder Louis Vuitton, bei denen der kalte Wind schon viel länger durch die Gänge weht.

**Arte Journal: Wie Sie bereits sagten, haben Unternehmen wie die deutsche Post oder die Telekom diesen Wandlungsprozess schon hinter sich und auch wenn er für die Angestellten nicht ohne Probleme von statten ging, hat sich doch niemand deswegen das Leben genommen. Liegt es an den unterschiedlichen Unternehmenskulturen in beiden Ländern?**

Barmeyer: Ja, denn in Deutschland ist der soziale Dialog wesentlich ausgeprägter als in Frankreich. Zum einen haben wir seit Jahrzehnten gesetzlich verankerte Mitbestimmungsrechte, sei es nun die Tarifautonomie oder die Rechte des Betriebsrates. Die Mitarbeiter sind an vielen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Zum anderen sind die Karrierewege in beiden Ländern ganz unterschiedlich. In Deutschland sind wir viel mehr sogenannte „Bergsteiger“: einer also, der sich von unten hoch arbeitet durch fachliche Kompetenz, durch Erfahrung und durch Erfolge, und dadurch auch die Sorgen und Probleme der Angestellten kennt, aber auch deren Kenntnisse. Die französischen Manager sind sogenannte „Fallschirmspringer“. Sie kommen häufig von einer Elite-Universität und steigen also gleich oben in der Hierarchie ein. Sie haben meistens sehr wenig oder überhaupt keine Kenntnis über die Basis. Das erschwert eben auch die Dialogfähigkeit mit den Kollegen, die ihnen unterstellt sind. Und in Frankreich gibt es eigentlich keine Mitbestimmung, im Kontrast

zu Deutschland sind es zwei Dinge, die diesen Dialog der intermediären Instanzen einfach schwieriger gestalten als in Frankreich.

**Arte Journal: Die französischen Angestellten, die sich umgebracht haben, sind das tatsächlich diejenigen, mit denen niemand redet?**

Barmeyer: So ähnlich könnte man das sehen. Es waren zumeist Manager auf der unteren und mittleren Unternehmensebene. Sie haben sehr wenig Möglichkeiten; aufgrund des Rangs und des Gesichtsverlusts können sie sich nicht nach „Unten“ wenden, und von „Oben“ werden sie zu wenig gehört und beachtet. Sie sind letztlich sehr einsame Menschen, weil sie sich mit niemandem austauschen können. Sie sind einer „Sandwich-Position“. Und das wird noch verstärkt, weil es immer mehr junge Absolventen der Elite-Hochschulen, Grandes Ecoles, gibt, die es auf ihre Arbeitsplätze abgesehen haben. Das nennt man in Frankreich „les jeunes loups“ - die jungen Wölfe. Sie treten sehr selbstbewusst auf. Insofern wird es in dieser Schicht der „cadres“, eng und stressig, weil natürlich auch die Angst groß ist Rang, Einfluss und die Arbeit zu verlieren. Man spricht von der „peur du déclassement.“

Hinzu kommt, dass durch die neuen Arbeitsmethoden, keine Zeit mehr bleibt für das Zwischenmenschliche. Tatsächlich herrscht in französischen Unternehmen zwar eine starke Hierarchie, andererseits wurde diese bisher durch enge emotionale Bindungen zwischen Angestellten und Chef kompensiert. Man traf sich am Kaffeeautomaten und hat hier miteinander geredet. Wenn aber das Menschliche immer weiter runter gefahren wird, dann wird man irgendwann einmal von dem Arbeitsdruck erdrückt.

**Arte Journal: In Deutschland haben Angestellte dafür eher mit dem sogenannten Burnout zu kämpfen. Das heißt, uns macht die Arbeit krank. Sollten wir nicht auch mehr am Kaffeeautomaten stehen und miteinander reden?**

Barmeyer: Ich glaube, dass sich die Deutschen sehr stark selber unter Druck setzen. Während in Frankreich viel Druck von Außen kommt, kommt der Druck bei uns stärker von Innen. Man könnte noch tiefer gehen: Protestantismus und Katholizismus. Da ist das Pflichtgefühl, Selbstverantwortung, Eigenverantwortung, das sind alles Wörter, die können Sie gar nicht ins Französische übersetzen. "Pflicht-Gefühl", das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen, das muss man einem Franzosen erst einmal klarmachen...

Die Franzosen finden jedoch immer wieder Momente, eben auch an dem oben genannten Kaffeeautomaten, in denen sie sich entspannen. Der Deutsche ist sehr arbeitsbezogen, und auf Dauer kann es nicht gut gehen.

Erstellt: 05-03-10

Letzte Änderung: 11-03-10