

Psychische Gesundheit im Betrieb

Umgang mit psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz

**Landesverband Sozialpsychiatrie Mecklenburg-Vorpommern LSP
Güstrow 29.11.2012**

Dr. Elisabeth Wienemann
www.wa.uni-hannover.de

"Als ein führendes Unternehmen im medizinischen Sektor sind uns der Schutz und die Förderung der psychischen, physischen und sozialen Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein vorrangiges Anliegen. Daher sehen wir uns verpflichtet, die Beschäftigten in der Förderung ihrer Gesundheit zu unterstützen."

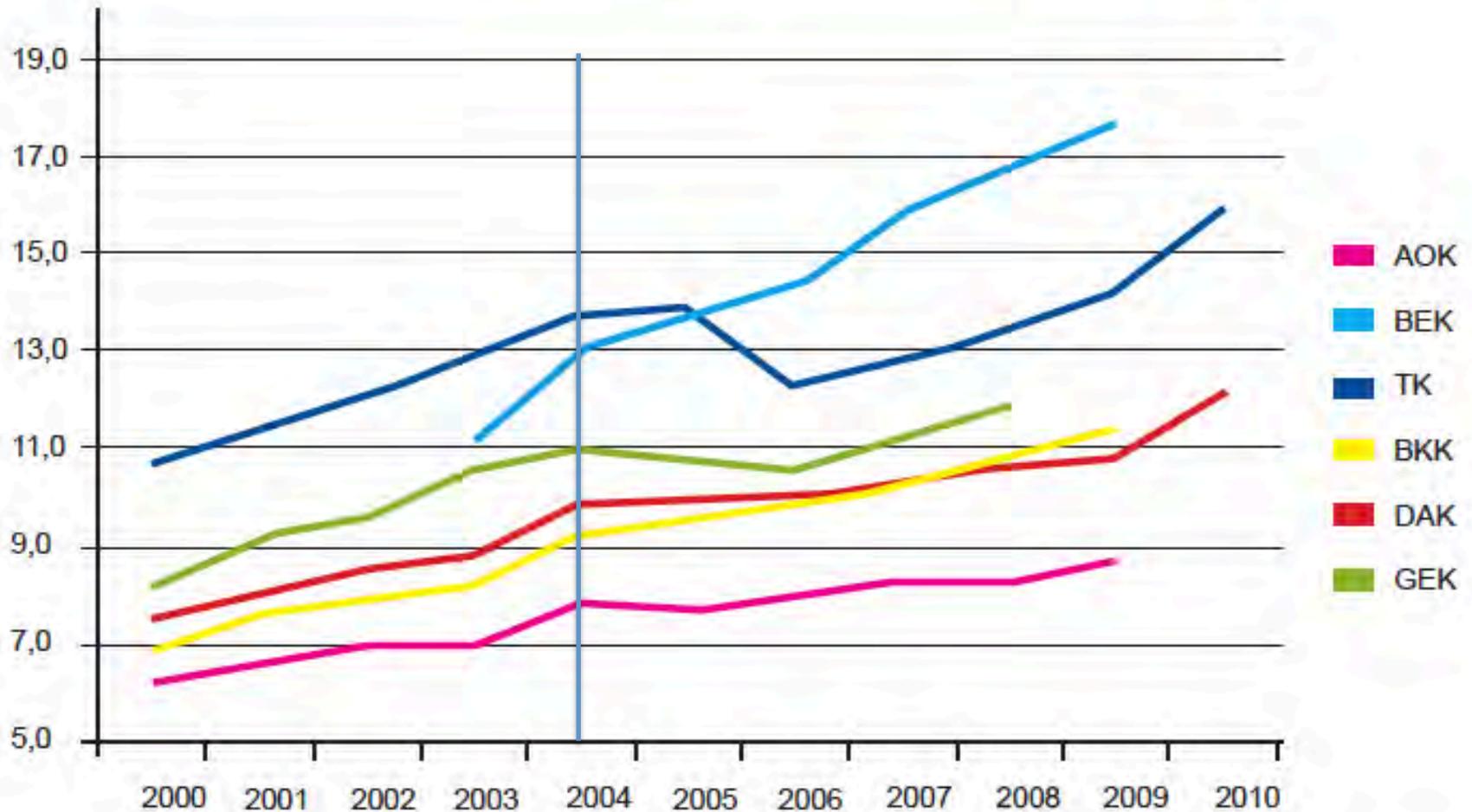
Leitbild der B. Braun Melsungen AG

Themen

- ❑ **Entwicklung psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz**
- ❑ **Erscheinungsformen psychischer Belastungsfolgen**
- ❑ **Ansatzpunkte und Möglichkeiten zur Prävention**
- ❑ **Intervention bei Auffälligkeiten im Betrieb**
- ❑ **Grenzen des Handelns von Führungskräften**
- ❑ **Informations- und Unterstützungsbedarf**

Psychische Gesundheit

Abbildung 1: Psychische Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit: AU-Tage



Quelle: BundesPsychotherapeuthenKammer BPTK-Studie 2011 „Psychische Erkrankungen – keine Frage des Alters“

Psychische Belastungen und Erkrankungen

2009/2010 weisen von den 18 - 65 Jährigen in Deutschland

- 11,2 % mehr als 13 AU-Tage aufgrund **seelischer Belastung** auf
- bei **seelischer Erkrankung** durchschnittlich 30 AU-Tage/Jahr

Gesundheitsbericht des Bundes, Robert-Koch-Institut 2012

<http://www.gbe-bund.de>, W. Kissling, Süddeutsche Zeitung 20.10.12

Anteil an den Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankung nach Altersgruppen (DAK-Mitglieder)

15 - 19 Jahre	4,4	40 - 44 Jahre	14,8
20 - 24 "	8,5	45 - 49 "	13,4
25 - 29 "	11,1	50 - 54 "	12,7
30 - 34 "	12,8	55 - 59 "	11,7
35 - 39 "	13,6	> 60 "	10,1

DAK AU-Daten 2010

Vorzeitiger Rentenbeginn aufgrund psychischer Erkrankung Ø 46,2 Jahre

Die häufigsten psychischen Störungen und Verhaltensstörungen

Arbeitsunfähigkeits-Fälle / Arbeitsunfähigkeits-Tage pro Fall

(je 1.000 Beschäftigter gerundet)

<i>Krankheitsgruppe</i>	<i>Männer</i>	<i>Frauen</i>
Angst- Zwangsstörungen	14 / 25	29 / 25
Depressive Störungen	8 / 47	17 / 44
Substanzbedingte Störungen	2 / 43	1 / 43
Wahnhaftige Störungen	1 / 62	1 / 64

BKK -Gesundheitsreport 2008 , S. 114

Die häufigsten psychischen Störungen und Verhaltensstörungen

Burnout

gilt bislang *nicht als Krankheit*, sondern...

- als "Zustand der totalen Erschöpfung" (ICD 10)
- als "Schwierigkeit der Lebensbewältigung" (ICD 11),
- als Risikozustand, aus dem sich, wenn nicht rechtzeitig eingeschritten wird, echte Krankheiten wie Depressionen, Angsterkrankungen, aber auch Medikamentenabhängigkeit, Bluthochdruck oder ein Tinnitus entwickeln können (DGPPN) (Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde),
- hat den Status eines "Krankheitssymptoms" (BPtK).

Gesundheit und Krankheit

Gesundheit

= **Wohlbefinden**

- Zufriedenheit, Stabilität

Krankheit

= **Funktionsstörung**

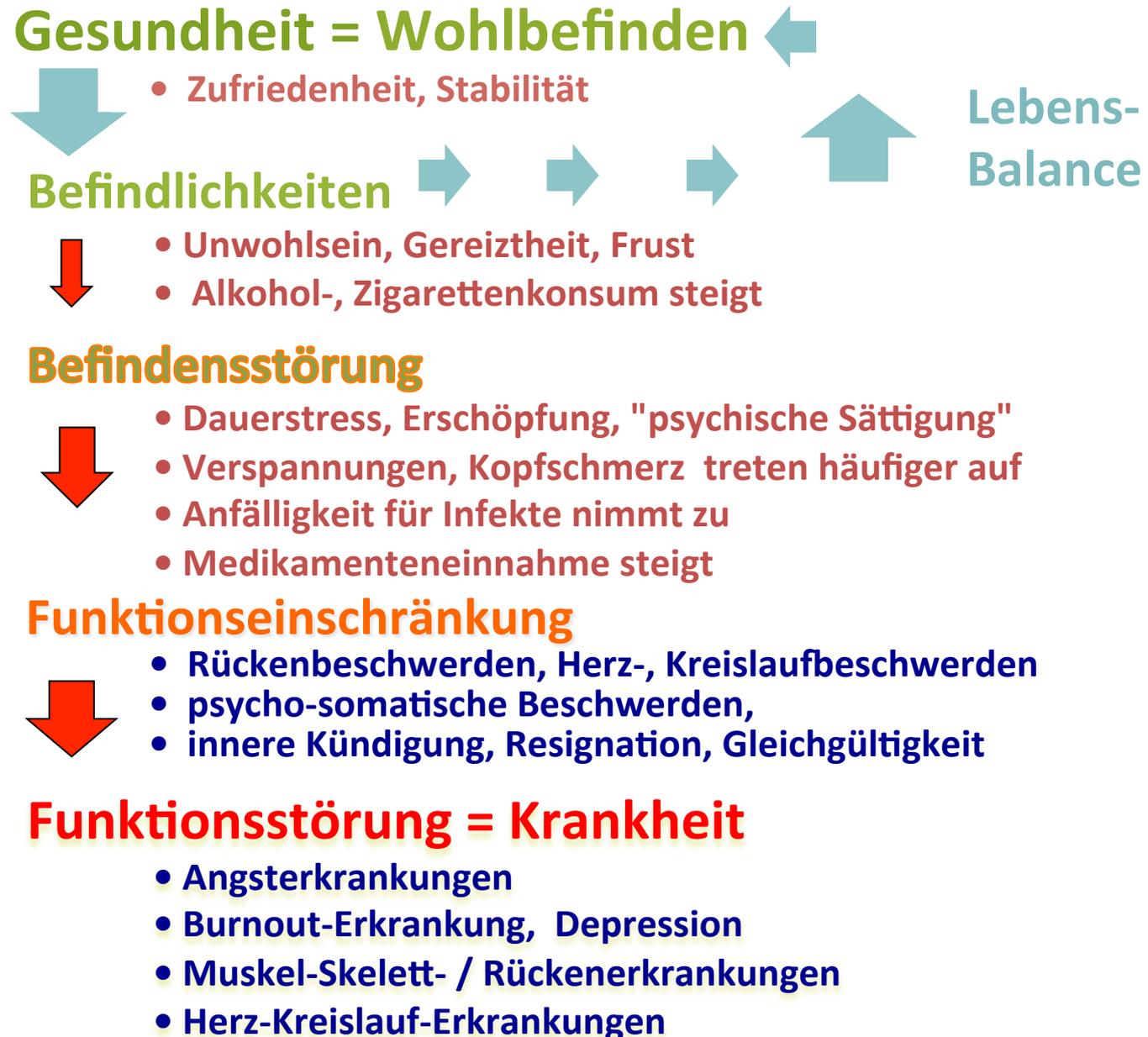
- physische, psychische, mentale Störung



"Gesundheit ist der Zustand des völligen *körperlichen* und *geistigen* und *sozialen Wohlbefindens* und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen."
WHO 1946

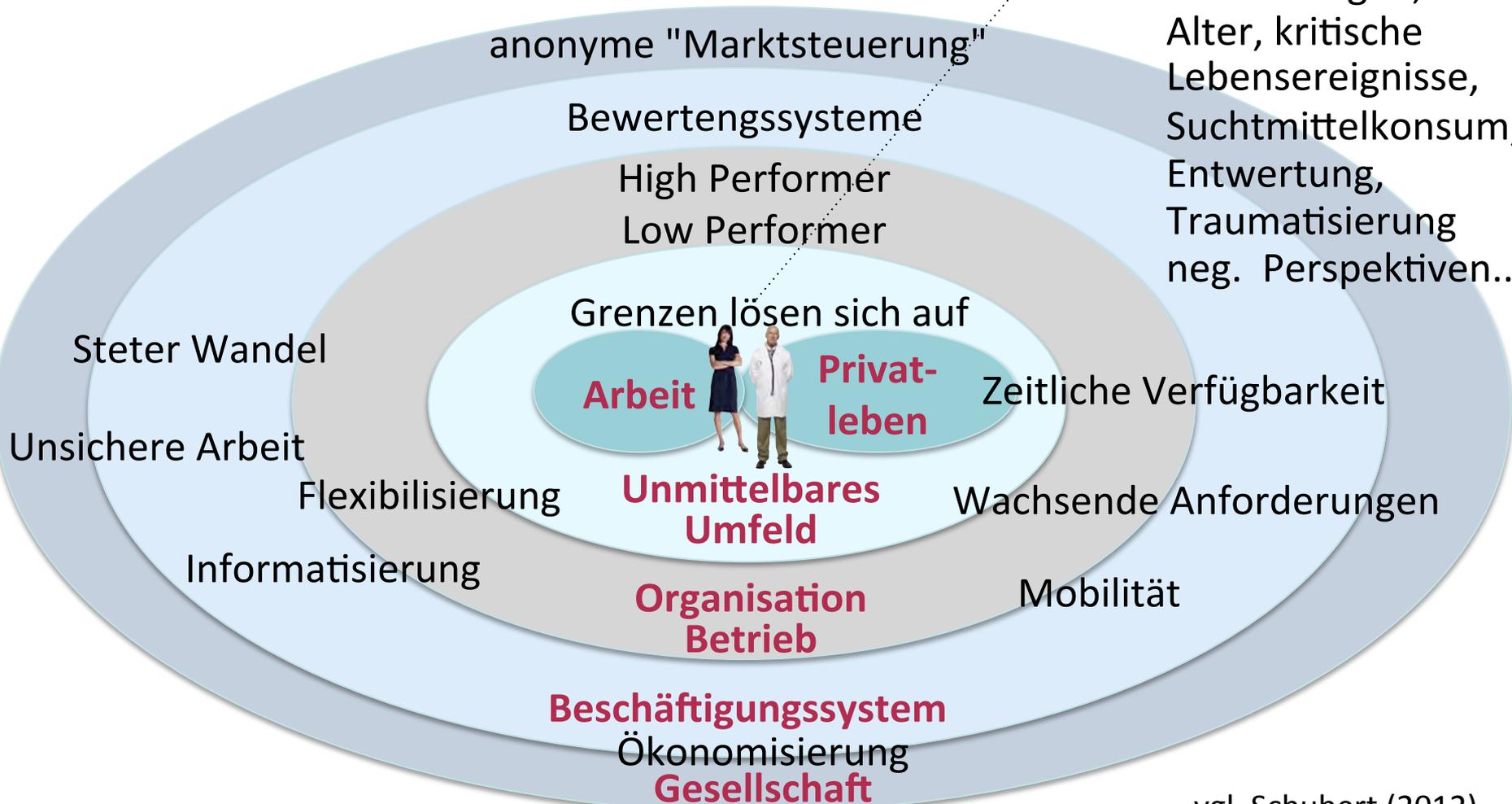
„Krankheit beinhaltet mehr als nur körperliche Fehlfunktion oder Schädigung. Auch *beschädigte Identität* oder *länger anhaltende Angst- oder Hilflosigkeitsgefühle* müssen wegen ihrer negativen Auswirkungen auf Denken, Motivation und Verhalten aber auch auf das Immun- und Herz-Kreislaufsystem als Krankheits-symptome begriffen werden.“ (GKV)

Gesundheit • Gefährdung • Krankheit



Entstehungszusammenhang psychischer Belastungen und Erkrankungen

Individuum
Genet. Disposition,
Konstitution,
Erkrankungen,
Alter, kritische
Lebensereignisse,
Suchtmittelkonsum,
Entwertung,
Traumatisierung
neg. Perspektiven...



vgl. Schubert (2012)

DIN EN ISO 10075-1 und -2 2000

(„Ergonomic principles related to mental work load“)

Psychische Belastung wird definiert als *„die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“*.

Psychische Beanspruchung ist nach dieser Norm zu verstehen als *„die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“*

Die psychische Beanspruchung ist das Resultat der bewussten oder unbewussten Verarbeitung der Belastung. Ein und dieselbe objektive Anforderung kann dadurch - je nach Person - zu unterschiedlichen Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen führen.

Psychische Belastungen – Stress auslösende Faktoren

Arbeitsfaktoren

- unklare Aufgabenstellungen
- hohe Verantwortung
- fehlende Eignung
- mangelnde Berufserfahrung
- Informationsdefizit
- ungewohnter Aufgabenbereich
- Zeit- und Termindruck, Arbeitstempo
- fehlende Erholung
- zu hohe/geringe Anforderungen,
- Leistungsdruck
- sozial-emotionale Belastungssituation

Individuelle Faktoren

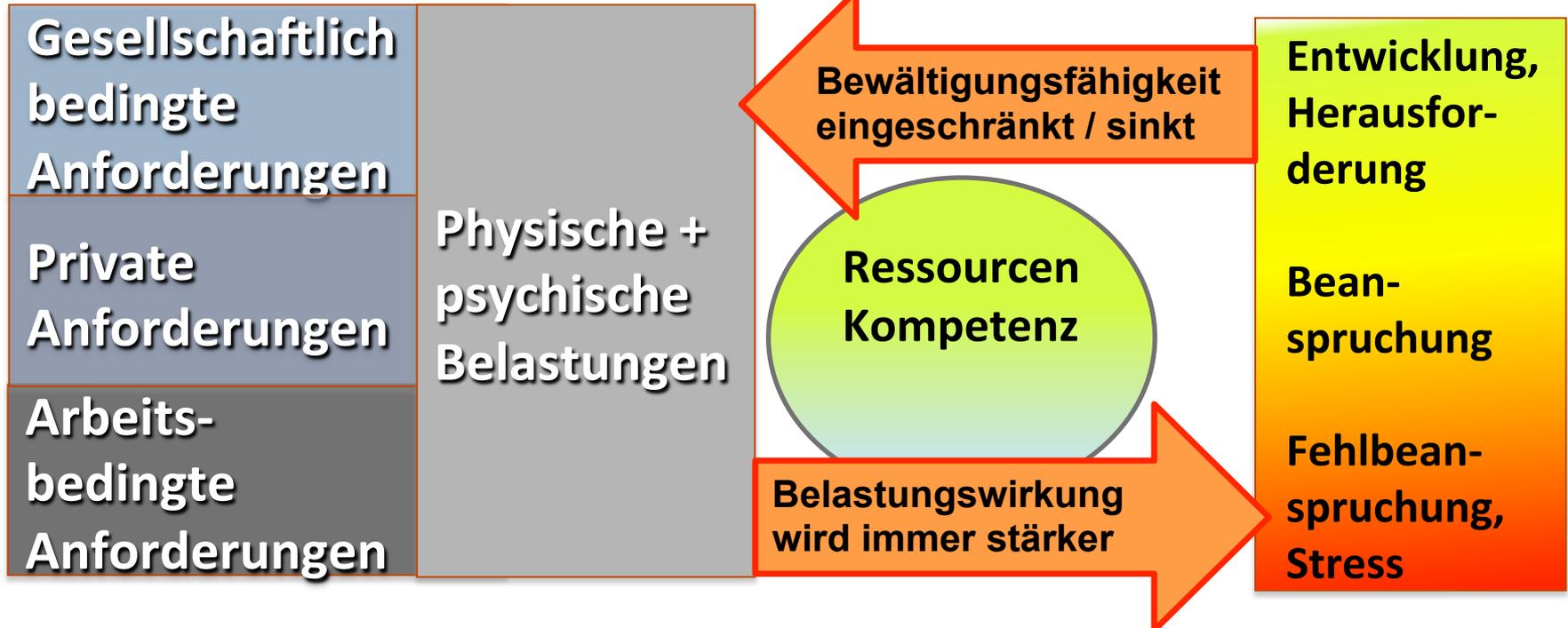
- frühere Misserfolge
- Angst vor der Aufgabe
- fehlende Kritikfähigkeit
- familiäre Probleme
- Über- / Unterforderung

Umgebungsfaktoren

- Informationsüberfluss
- Lärm, Kälte, Hitze
- fehlende Rückzugsmöglichkeiten
- schlechte Beleuchtung
- Notsituationen, Gefahren
- strukturelle Veränderungen
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Schlechtes Arbeitsklima

Soziale Faktoren

- Benachteiligung, Ungerechtigkeit
- Konkurrenzverhalten im Kollegenkreis
- fehlende Unterstützung und Hilfe
- Konflikte mit Vorgesetzten
- Konflikte im kollegialen Umfeld, Neid
- Mobbing
- fehlende Anerkennung
- Mangel an Wertschätzung

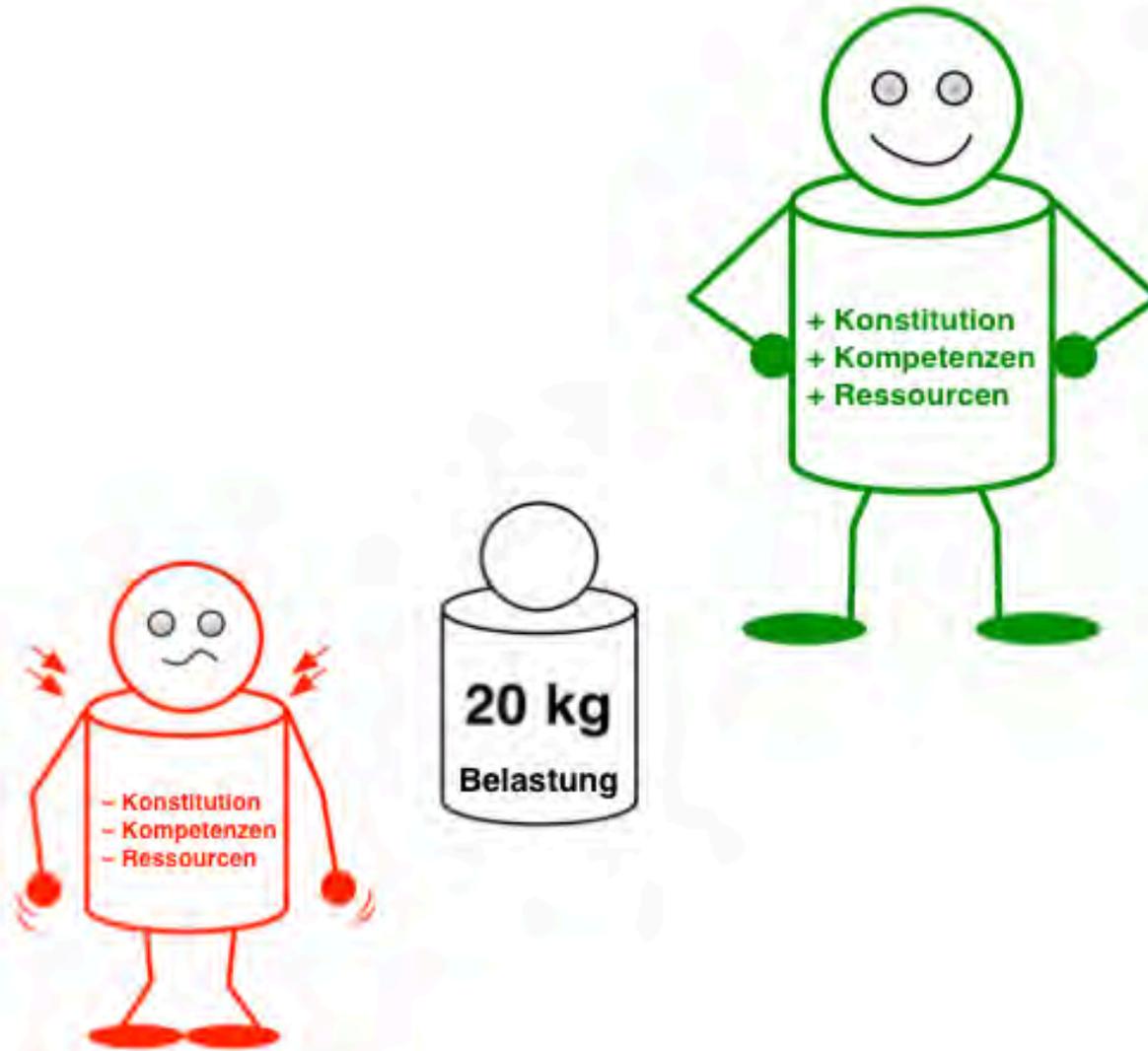


Anforderungen und Einflüsse aus Arbeit + Arbeitsbedingungen sind *nicht* menschengerecht

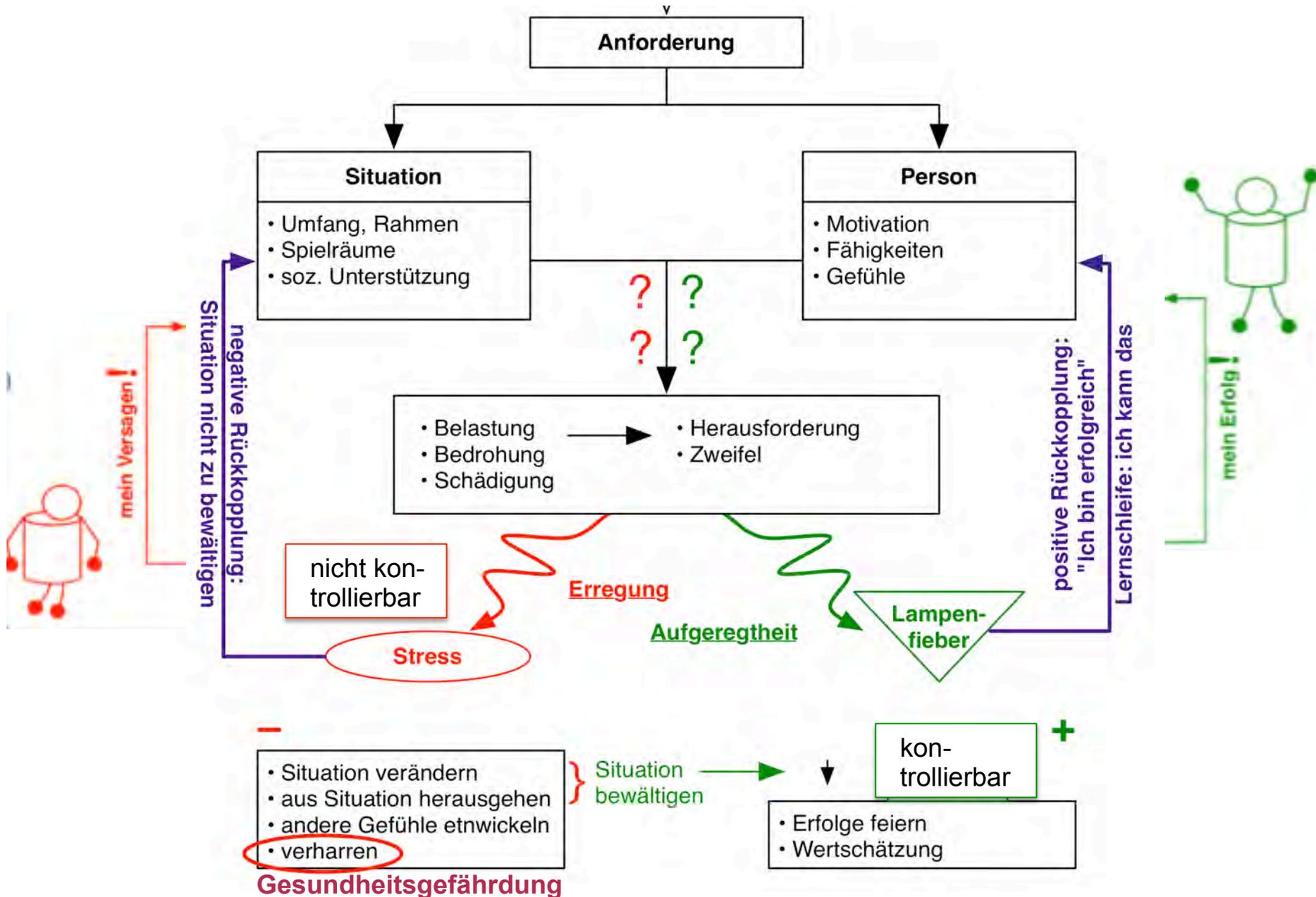
Moderierende Faktoren u.a. Spielräume, soziale Unterstützung, Ressourcen auf Seiten der Person reichen nicht aus zur Bewältigung

Psych. Belastungen erzeugen im arbeitenden Menschen Stress z.B. durch Über- u. Unterforderung, Druck, Angst

Belastung und Beanspruchung



Stress-Bewältigungs-Konzept



Hohe psychische Belastungen bei Beschäftigten

Abbildung 2: **Psychische Beschwerden, die durch die Arbeit entstanden sind**

Anteil der Befragten mit häufigem oder ständigem Leiden an ...



Quelle: *Fehlzeiten-Report 2012*

© WIdO 2012

Folge psychischer Belastungen aus der Arbeitssituation

Fehlbeanspruchung die z.B...

- die Widerstandskraft (Resilienz) gegenüber anderen Belastungen schwächt,
- Erschöpfung, Unaufmerksamkeit, Unfallgefährdungen verursacht,
- Beschädigung des Selbstwertgefühls zur Folge hat,
- Ressourcen zerstört, z.B. Abbruch sozialer Kontakte,
- zusätzliche Risiken durch Suchtmittelgebrauch schafft,
- in chronische Erkrankungen bezogen auf Herz-Kreislauf-, Magen-Darm-, Muskel-Skelett-System begünstigt,
- Risiko für psychische Erkrankungen steigen lässt.

vgl. N. Dragano 15.03.2012

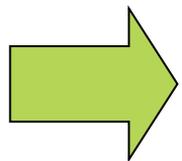
Belastungen am Arbeitsplatz führen in der Summe zu neuen Gefährdungen



Ansatzpunkte des Arbeitsschutzgesetzes 1996

"Prävention von Gefährdungen für (das) Leben und (die physische und psychische) Gesundheit"

- ❑ Arbeit ist möglichst frei von Gefährdungen zu gestalten.
- ❑ Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit sind zu ergreifen.
 - ❑ Maßnahmen sollen dazu dienen, die psychische und physische Integrität des Arbeitnehmers zu erhalten. (BAG)
- ❑ Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind zu berücksichtigen.
- ❑ Gefährdungen sind zu beurteilen und zu dokumentieren.

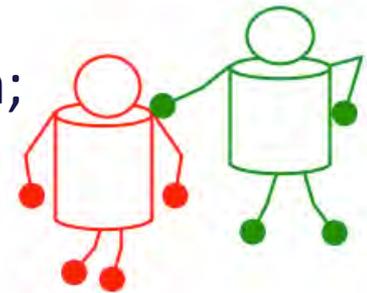


Präventionsmaßnahmen sind zu ergreifen unabhängig davon, ob neben betrieblichen auch außerbetriebliche Einflüsse oder gesundheitliche Gefährdungen bestehen.

Schlüsselrolle der Führungskräfte - Beispiel: Ressourcen stärken durch soziale Unterstützung

Unterstützung durch Vorgesetzte und Team bewirkt, dass ...

- ❑ arbeitsbedingte Belastungen "abgepuffert" werden, weil sie mit Unterstützung als bewältigbar erscheinen;
 - dadurch Beanspruchung sinkt und Stress vorbeugt wird;
- ❑ Anforderungen erfolgreich bewältigt werden können,
 - dadurch gesundheitsförderliche Potenziale aufgebaut werden;
- ❑ man gern zur Arbeit geht
 - und motiviert ist Unterstützung weiter zu geben;
- ❑ sich das Arbeitsklima verbessert.

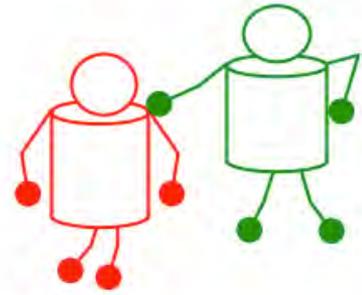


**Soziale Unterstützung ist eine "Währung",
die auf das Konto der Wertschätzung eingezahlt wird**

Was können Führungskräfte tun?

Soziale Unterstützung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen u.a.

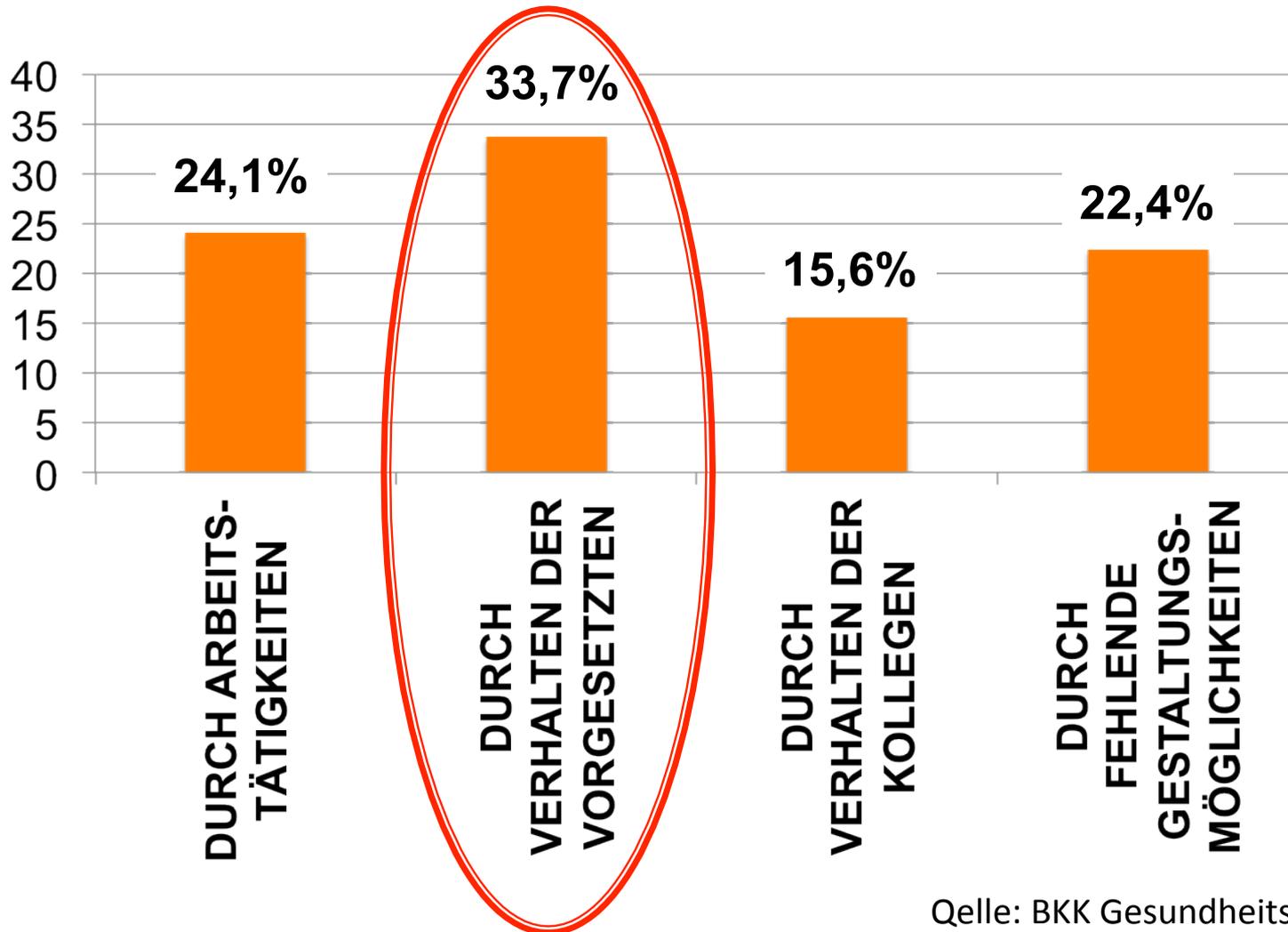
- ❑ Hilfestellung bei fachlichen Fragen (Erklärung, Lösungssuche)
- ❑ Wahrnehmung der Arbeit und Arbeitsergebnisse (Anerkennung, Feedback)
- ❑ Praktische Hilfestellung bei arbeitsbedingten Problemen und Engpässen (Rückendeckung, kollegiale Hilfe organisieren, Konflikte klären helfen)
- ❑ Belohnungen für besonderes Engagement (materielle/immaterielle Gratifikation)
- ❑ Ansprache bei persönlichen Problemen (Aufmerksamkeit/Acht-samkeit, Unterstützungsangebot, Hinweis auf Beratungsangebote),
- ❑ Gemeinschaftliche Aktivitäten, Zugehörigkeit zum Team fördern
- ❑ Potenziale einsetzen und stärken (Entwicklungsmöglichkeiten bieten)



Führungskräfte sind Schlüsselpersonen wenn es um psychische Gesundheit am Arbeitsplatz geht

- ❑ Führungskräfte gestalten und organisieren die Arbeit, tragen dazu bei, anregende Arbeitsbedingungen und ein gesund erhaltendes Arbeitsklima zu schaffen.
- ❑ Führungskräfte können durch eine konstruktive Gesprächs- und Feedbackkultur sozial unterstützend wirken und durch Fürsorge- und Klärungsgespräche Fehlentwicklungen frühzeitig vorbeugen.
- ❑ *Das Vorgesetztenverhalten ist eine zentrale Arbeitsbedingung für die Mitarbeiter/innen.*
- ❑ Führungskräfte sind aus ihrer Rolle heraus oft auch Teil des Problems, wenn es um psychische Belastungen oder Gesundheit von Mitarbeitern/innen geht.

Anteil von Beschäftigten mit psychischen Fehlbeanspruchungen durch...



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2008

Psychische Beanspruchung von Führungskräften

In welchen Mitarbeitergruppen sind in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten?

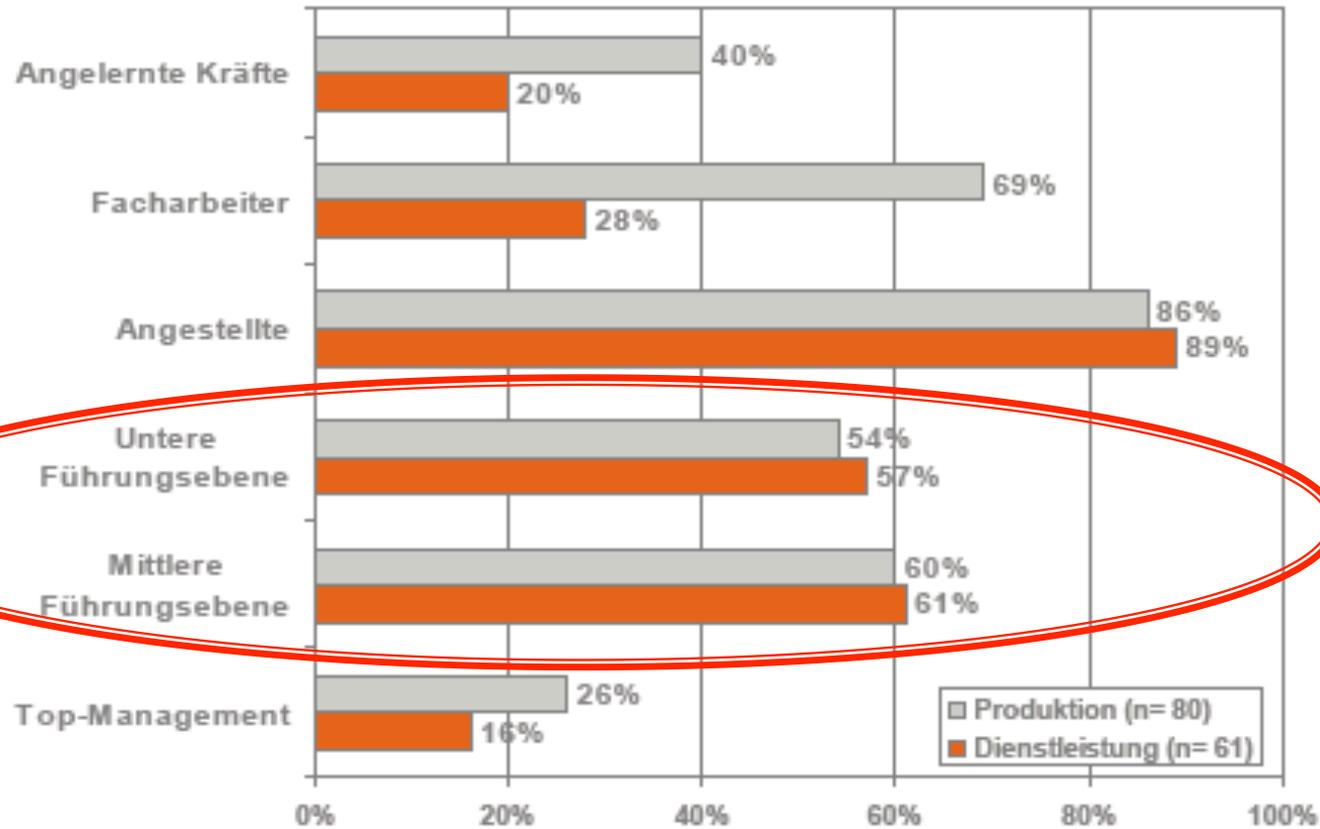


Abb. 9: Betroffene Mitarbeitergruppen (getrennt für Produktion und Dienstleistung)

Frühinterventionen durch Führungskräfte

Intervention bei *Auffälligkeiten* am Arbeitsplatz

- Auffälligkeiten im Arbeits- und Leistungsverhalten
- Andauernde Gereiztheit, negative Einstellung zur Arbeit
- Störungen am Arbeitsplatz, im kollegialen Miteinander
- Auffällige Veränderung der Arbeitsbewältigung
- Auffälligkeiten im persönlichen Auftreten oder im äußeren Erscheinungsbild
- Verstöße gegen die Arbeitssicherheit (BGV A1)

Spätintervention: bei sichtbarer Erkrankung

Frühzeitige und verbindliche Gespräche

Gesundheit = Wohlbefinden

- Zufriedenheit, Stabilität



Befindlichkeiten

- Unwohlsein, Gereiztheit, Frust
- Alkohol-, Zigarettenkonsum steigt

Intervention
nach
2-3 Wochen



Befindensstörung

- Dauerstress, Erschöpfung, "psychische Sättigung"
- Verspannungen, Kopfschmerz treten häufiger auf
- Anfälligkeit für Infekte nimmt zu
- Medikamenteneinnahme steigt

Funktionseinschränkung

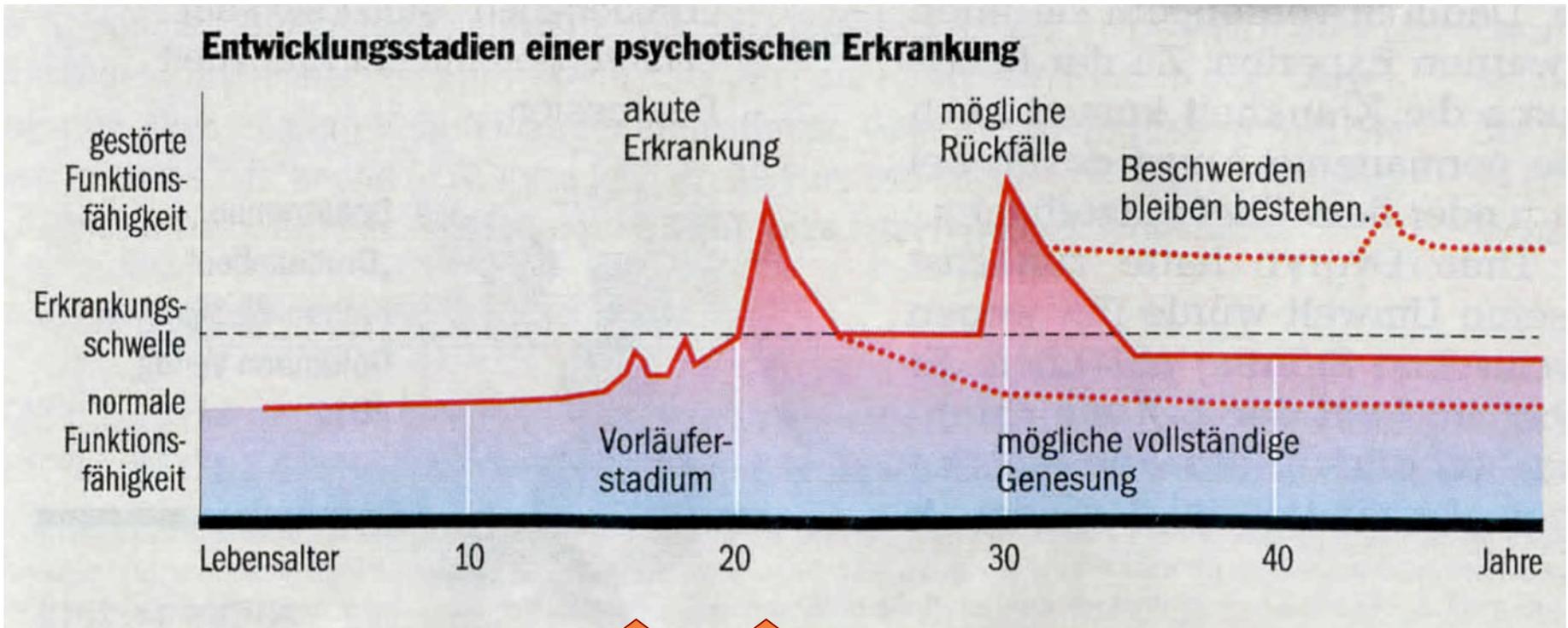
- Rückenbeschwerden, Herz-, Kreislaufbeschwerden
- psycho-somatische Beschwerden,
- innere Kündigung, Resignation, Gleichgültigkeit

Funktionsstörung = Krankheit

- Angsterkrankungen
- Burnout-Erkrankung, Depression
- Muskel-Skelett- / Rückenerkrankungen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Fortlaufend
im Gespräch
bleiben -
Schritte ver-
einbaren
und
verfolgen

Frühe Interventionen sind wichtig



aus Focus Nr.44/2012

Stigmatisierung und Verstärkung der Krankheit vermeiden

(Kompetenznetz Schizophrenie 2012)

Grundhaltung der Führungskraft bei Auffälligkeiten in Verbindung mit psychischen Problemen/Substanzkonsum

Als Vorgesetzte/r

... sollte man nicht dem Irrtum erliegen,
dass sich das Problem schon von alleine löst ...

In den meisten Fällen wird es durch Warten nur schlimmer
für alle Beteiligten

und zu einer Gefährdung für die Motivation und die
Gesundheit des betrieblichen Umfeldes.

Gespräche mit auffälligen Mitarbeiter/innen gehören ohne Zweifel zu den schwierigsten Personalgesprächen.

Frühzeitige Gespräche bei Auffälligkeiten bieten aber die große Chance,
dass die angesprochene Person noch selbstständig umsteuern kann.

Entscheidungsprozess der Führungskraft I

Wenn Vorgesetzte *Auffälligkeiten* ansprechen sollen... müssen sie...

... Auffälligkeiten am Arbeitsplatz *wahrnehmen*,
erkennen und *beurteilen* können
um *Ansatzpunkte für eine Intervention* zu sehen

... dann *bewusst* die *Entscheidung* treffen frühzeitig zu intervenieren,

... und schließlich *konsequent* fürsorgliche oder lösungsorientierte
Gespräche führen.

muss die Möglichkeit bestehen...

... *Gesprächsführung* für lösungsorientierte Interventionen zu *erlernen*

... sich als Führungskraft *Unterstützung* dafür zu *holen*

... und *ermutigt und positiv bestärkt* zu werden

... *ohne moralischen Zeigefinger* („co-abhängig“ „Verstoß gegen Fürsorgepflicht“)

Grundhaltung der Führungskraft zu Interventionen

Hinsehen

Initiative ergreifen: Fürsorge- Klärungs- Stufengespräche führen

Leitungsfunktion wahrnehmen: gemeinsam Lösungen suchen

Führungsverantwortung: Fördern und Fordern

Experten hinzuziehen: Lotsenfunktion übernehmen

Entscheidungsprozess der Führungskraft II

Vorgesetzte sollten - mit Hilfe aus dem Beratungssystem - Veränderungen systematisch bilanzieren

Rückblick vor 1-2 Jahren
z.B. Soziale Kontakte

- Eingebunden im kollegialen Umfeld
- Freundschaftliche Kontakte
- Gibt kollegiale Unterstützung
- Im Gespräch mit der Führungskraft
- Hat Ansehen im Haus

Reflexion: Verhalten heute
z.B. Soziale Kontakte

- Die Person arbeitet nur noch zurückgezogen
- Konflikte in ihrem Umfeld nehmen zu
- Gerede hinter dem Rücken
- Niemand möchte mit ihr zusammenarbeiten
- Sie ist oftmals distanzlos

Unterstützungsbedarf bei Interventionen

Vielfältige Erscheinungsformen,
vielfältige Ursachen für Auffälligkeiten

Die Führungskraft weiß nicht, was das Problem ist...

... aber sie weiß weiter:

"Kein Problem,

ich lasse mich – professionell – beraten!"

Die Führungskraft stellt keine Diagnosen,

beginnt keine Ursachenforschung,

sie übernimmt "*nur*" eine Lotsenfunktion!

Betriebliches Unterstützersystem

Beteiligte und Ansprechpartner/innen

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Sozialberatung / Mitarbeiterberatung
- Betriebsärzte
- Betriebsräte/Personalräte
- Schwerbehindertenvertretung
- Arbeitsschutz, Sicherheitsfachkraft
- Betriebliches Eingliederungsmanagement - Integrationsteam

weitere Unterstützer

- Personalabteilung
- Personalentwicklung
- ...

Externe Berater / Beratungseinrichtungen

- z.B. Sozialpsychiatrische Einrichtungen

Unterstützung von Führungskräften II

Beratung der Führungskräfte vor Interventionsgesprächen

❑ Clearing- und Service-Funktion der Berater/innen

- welche Auffälligkeiten - welcher Gesprächseinstieg
- welche Hilfeangebote, welche Auflagen sind angemessen
- Einbindung des internen Hilfesystems + der fachlichen Stellen
- Kontakt zum externen Beratungs- + Therapiesystem

❑ Ermutigung der Führungskraft zu einer Lotsenfunktion

Sie sollen mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin
so früh wie möglich ins Gespräch kommen

um „sachgerechte Hilfe“ anbieten zu können,

die bei gesundheitlichen und sozialen Problemen

im internen oder externen Unterstützersystem zu bekommen ist.

Interventionsleitfaden für Personalgespräche bei Auffälligkeiten

Fürsorgegespräch

- persönliche, soziale oder gesundheitliche Probleme werden am Arbeitsplatz sichtbar
- vertrauliches Gespräch: Sorge um weitere Entwicklung
- Kein Disziplinarcharakter, Fürsorge, Unterstützungsangebot

Präventionsgespräch

Klärungsgespräch

- Klärungsgespräch bei wiederholten Verletzungen arbeitsvertraglicher Pflichten
- Führungskraft stellt einen Zusammenhang zu gesundheitlichen oder sozialen Problemen her
- Gesprächsnotiz

Präventions-/ Interventionsgespräch

Stufengespräche

- Verletzungen arbeitsvertraglicher / dienstrechtlicher Pflichten in Verbindung mit riskantem Konsum oder Suchtproblemen
 - In 5 Stufen: Veränderung des Verhaltens u. Beratung
 - Hilfeangebote + arbeitsrechtliche Konsequenzen
- ## Interventionsgespräch

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

§ 84,2 SGB IX Prävention

(2) Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, **klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (...),** bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, **mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person** die *Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann* (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen.

Wiedereingliederung bei Krankheit (Hamburger Modell)

§ 74 SGB V **Stufenweise Wiedereingliederung**

Kranke Beschäftigte nehmen während oder nach einer Krankheits- und/oder Reha-Phase die bisherige Tätigkeit schon teilweise wieder auf.

Umfang und Stufung empfiehlt der behandelnde Arzt. In dieser Zeit bleibt die Arbeitsunfähigkeit bestehen.

Nach einem vom behandelnden Arzt oder der Klinik vorgeschlagenen Stufenplan wird die erkrankte Person schrittweise an die Belastungen des alten Arbeitsplatzes herangeführt.

- **Behandelnde/r Arzt/Ärztin,**
- **Beschäftigte/r**
- **Krankenkasse**
- **Arbeitgeber**

müssen zustimmen

Wiedereingliederungsregelung in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen

**Nur über entsprechende betriebliche Regelungen
wie in den Suchtvereinbarungen
kann die Wiedereingliederung am Arbeitsplatz
nach einer Krankheitsphase verbindlich gemacht werden.**

**Wir brauchen gute Betriebs- und Dienstvereinbarungen
zur Intervention, Hilfe und Wiedereingliederung
für psychisch belastete und kranke/genesene Beschäftigte.**

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Arbeit, die gesund erhält...

- ... bietet Sicherheit und gerechte Entlohnung
- ... macht Sinn
- ... ist transparent
- ... eröffnet Spielräume
- ... ist im vorgegebenen Rahmen (Zeit, Ausstattung) gut zu bewältigen
- ... lässt Anforderungs- und Belastungswechsel zu
- ... berücksichtigt Unterschiede
- ... motiviert, bietet positive Herausforderungen und Lernmöglichkeiten
- ... sieht soziale Unterstützung vor, wenn es erforderlich ist
- ... ermöglicht Erfolg und Anerkennung
- ... wird wertgeschätzt



**"Es gibt keine Gesundheit ohne psychische Gesundheit.
Die Förderung der psychischen Gesundheit im Unternehmen
wird kein kurzfristiges Projekt,
sondern ein dynamischer Prozess sein."**