



GESUNDHEIT UND GESELLSCHAFT

PSYCHISCHE BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ

Wenn die Seele streikt

+++ Ursachen, Auswege, Projekte

SPEZIAL

STARTSCHUSS Leid verhindern, Wohlstand wahren von Olaf Scholz	3	AOK-ENGAGEMENT Erste Hilfe für Chefs von Christel Hoyer	12
ÜBERBLICK Weiche Faktoren, harte Folgen von Antje Ducki	4	AOK-ENGAGEMENT Experten in eigener Sache von Andreas Wenzel	13
INTERVIEW »Gute Karrieren brauchen Ausdauer« mit Werner Gross	7	BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT Eingliedern statt ausmustern von Regine Romahn	14
REPORTAGE Die Sucht fährt immer mit von Dirk Schnack	8	INTERVIEW »Fürsorgepflicht ist eine Chance« mit Georgia Heine und Norbert Breutmann	15
BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG Früh erkannt ist halb gewonnen von Gudrun Eberle	10	STANDPUNKTE »Psychische Gesundheit ist wichtiges Thema in Europa« Statements von Wolfgang Gaebel, Rainer Richter und Karl Kuhn	16
PRÄVENTION UND WIEDEREINGLIEDERUNG Arbeitsschutz nach Maß von Rolf Manz	11	GLOSSAR Wichtige Begriffe kurz erläutert von der G+G-Redaktion	16

- www.aok-bv.de
Auf der Homepage des AOK-Bundesverbandes gibt's Informationen zum Thema unter → *Gesundheitsvorsorge* → *Prävention/Vorsorge* → *Gesunde Unternehmen*
- www.bdp-verband.org
»Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz 2008« – der Jahresbericht des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) zur »psychischen Lage der Nation« steht hier zum Download bereit.
- www.tbs-netz.de
Das Netzwerk der Technologieberatungsstellen (TBS) beim Deutschen Gewerkschaftsbund bietet Beratung, Weiterbildung und Informationen zu Gesundheit am Arbeitsplatz und Arbeitsorganisation.
- www.dgppn.de
Die Seite der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) bietet unter anderem einen Expertenservice zu einzelnen Erkrankungsfeldern.
- www.neurologen-und-psiater-im-netz.de
Die von den Berufsverbänden und Fachgesellschaften für Neurologie, Psychiatrie und Psychotherapie betreute Seite liefert allgemeinverständliche Informationen über Krankheitsbilder und Therapien.
- www.bptk.de
Auf der Seite der Bundespsychotherapeutenkammer hilft im Bereich »Patienten« eine Liste »Erste Fragen an sich selbst«, einen eventuellen Therapiebedarf festzustellen; außerdem gibt es hier detaillierte Informationen über psychische Störungen von A bis Z.
- www.bpe-online.de
Der Bundesverband Psychiatrie-Erfahrener steht als Interessenvertretung Betroffener unter der Schirmherrschaft der ehemaligen Bundesgesundheitsministerin Andrea Fischer. Er fordert unter anderem humanere Lebensbedingungen für psychisch Kranke.
- www.gesundheitsamt-bw.de
Unter → *Kompetenzzentren* → *Arbeitspsychologie* → *Psychische Fehlbelastungen* gibt es vielfältige Infos und Downloads sowie eine Beraterdatenbank. Die Seite entstand auf Initiative des Ministeriums für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg.
- www.baua.de
Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bietet unter → *Informationen für die Praxis* → *Handlungshilfen und Praxisbeispiel* verschiedene Checklisten zur Erfassung psychischer Belastungen und ihrer Auswirkungen und unter → *Publikationen* → *Fachbeiträge* den »Unfallverhütungsbericht 2006 – Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit« zum Download.
- www.dguv.de
Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung hält unter dem Menüpunkt → *Arbeitgeber/Unternehmen* Informationen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz bereit.

Leid verhindern, Wohlstand wahren

Psychische Erkrankungen führen zu menschlichem Leid, aber auch zu beträchtlichen volkswirtschaftlichen Schäden. Für Arbeits- und Sozialminister **Olaf Scholz** sind das gleich zwei gute Gründe für noch mehr Prävention in diesem Bereich.



Wir brauchen gesunde, motivierte und qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die gern bis zur Rente arbeiten. Wir brauchen Betriebe, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern moderne Arbeitsbedingungen bieten, die Gesundheit und Qualifikation fördern und eine breite Partizipation ermöglichen. Dabei wollen wir die Betriebe und ihre Angestellten unterstützen.

In einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebenen Befragung bei über 30.000 Beschäftigten gaben 62 Prozent der Mitarbeiter an, dass Stress bei der Arbeit in den letzten drei Jahren deutlich zugenommen habe. Einer Erhebung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) im Jahr 2005 zufolge fühlen sich etwa ein Drittel der 32.000 Befragten durch Hektik, Zeitdruck, hohes Arbeitstempo und zu große Arbeitsmengen belastet. 28 Prozent der Beschäftigten der Europäischen Union sind der Auffassung, dass arbeitsbedingter Stress ihre Gesundheit schädigen kann.

Psychische Fehlbelastungen am Arbeitsplatz sind ursächlich beteiligt an der Entstehung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychischen Störungen. Mehr als ein Viertel der Ausfallzeiten durch arbeitsbedingte Erkrankungen von mindestens zwei Wochen Dauer sollen durch arbeitsbedingten Stress verursacht werden. Die Kosten in der EU werden mit schätzungsweise 20 Milliarden Euro angegeben. In Deutschland stieg die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psy-

chischer Erkrankungen von 1997 bis 2004 um etwa 70 Prozent. Psychische Erkrankungen sind nunmehr die häufigste Erstdiagnose bei Erwerbsminderung.

Dies sind Fakten, die uns zum Handeln motivieren. Dabei geht es vorrangig um die Verhinderung von menschlichem Leid, das diese Fehlbelastungen und die aus ihnen resultierenden Erkrankungen verursachen. Aber wir haben natürlich auch die volkswirtschaftlichen Kosten im Blick. Hier sind wichtige Zukunftsfragen angesprochen. Es geht darum, wie wir im globalen Wettbewerb mit unserer älter werdenden Erwerbsbevölkerung die für unseren Wohlstand notwendige Wertschöpfung erbringen. Ich stehe für eine Politik der »Guten Arbeit« und freue mich über das Engagement vieler Partner, insbesondere auch der gesetzlichen Krankenkassen, für Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung. Dass die Kassen die Vermeidung psychischer Fehlbelastungen zu einem Schwerpunkt ihrer Arbeit gemacht haben, begrüße ich ausdrücklich.

Olaf Scholz
Bundesminister für Arbeit und Soziales

Weiche Faktoren, harte Folgen

Immer mehr Berufstätige werden aufgrund psychischer Probleme krankgeschrieben oder sogar frühpensioniert. Ein Grund dafür sind die zunehmenden Belastungen in einer sich verändernden Arbeitswelt, erklärt [Antje Ducki](#).

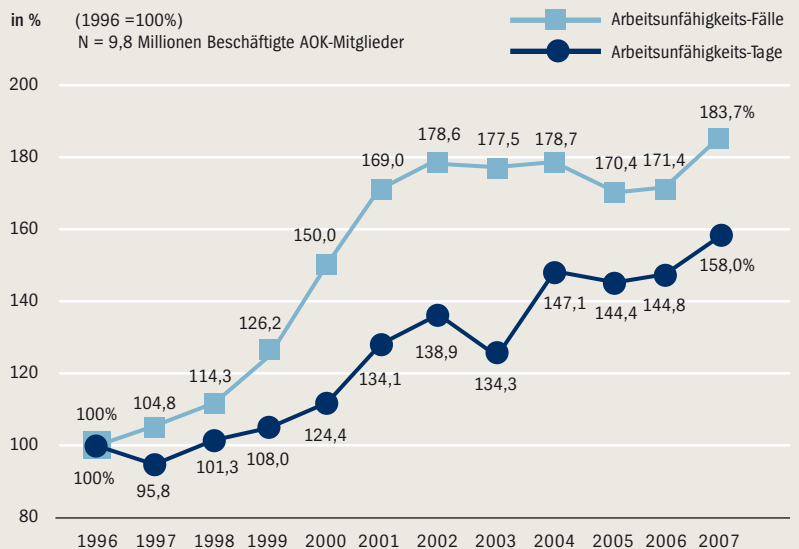
Die Liste der psychischen Belastungen, denen Arbeitnehmer in der modernen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ausgesetzt sind, ist lang: Zeitdruck, Verunsicherung durch neue Technologien, wechselnde Firmenstrukturen und Vorgesetzte, befristete Arbeitsverhältnisse, Existenzangst, Mobbing, Informationsüberflutung und der Zwang zu ständiger Erreichbarkeit – all dies fordert seinen Tribut.

Immer mehr Betroffene. Psychische Erkrankungen haben in den letzten Jahren sowohl in Deutschland als auch in Europa an Bedeutung zugenommen. In Europa macht nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation (WHO) jeder Vierte in seinem Leben mindestens eine psychische Krankheitsepisode durch. Bundesdeutsche Krankenkassen verzeichnen einen Anstieg psychischer Erkrankungen um 20 bis 30 Prozent gegenüber dem Jahr 2000. Sie bilden mittlerweile die viertwichtigste (bei Frauen sogar die dritt wichtigste) Ursache für Arbeitsunfähigkeit und stellen den häufigsten Anlass für Frühpensionierungen dar.

Die Gründe für die Zunahme sind vielfältig: Zum einen kann man davon ausgehen, dass die Häufigkeit dieser Erkrankungen (zum Beispiel depressive Erkrankungen oder Suchterkrankungen) objektiv zugenommen hat. Zum anderen werden mehr psychische Erkrankungen als solche erkannt. Dafür gibt es zwei Gründe: Eine verbesserte diagnostische Kompetenz der Hausärzte und eine höhere Bereitschaft der Betroffenen, sich über entsprechende Symptome zu äußern. Verschiebungen in der Wichtigkeit einzelner Krankheitsgruppen als Verursacher von Arbeitsunfähigkeit ergeben sich aber auch dadurch, dass andere Krankheitsbilder – wie Verdauungs- oder auch Muskel-Skelett-Erkrankungen – in den letzten Jahren an Bedeutung abgenommen haben und dadurch andere Erkrankungen auf der Wichtigkeitsskala nach oben rücken.

Enorme Folgekosten. Die durch psychische Erkrankungen verursachten Kosten sind erheblich: Europaweit werden die ökonomischen Verluste durch psychische Erkrankungen auf drei bis vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts geschätzt. Für das Jahr 2002 wies das statistische Bundesamt bereits direkte Kosten von 22,4 Milliarden Euro für die Behandlung von psychischen und Verhaltensstörungen aus. Das entsprach zehn Prozent der Gesamtausgaben für Gesundheit. Zusätzlich entstehen indirekte Kosten: Die wirtschaftlichen Belastungen durch krankheitsbedingte Produktionsausfälle, die auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind, veranschlagte die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Jahr 2003 auf rund 4,1 Milliarden Euro. Diese Zahlen untermauern die Notwendigkeit, psychische Erkrankungen und ihre Ursachen möglichst frühzeitig zu erkennen und ihnen präventiv zu begegnen.

Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch



Innerhalb der letzten zehn Jahre verzeichnete die AOK unter ihren Versicherten einen starken Anstieg der Arbeitsunfähigkeits-Fälle aufgrund psychischer Erkrankungen und dadurch bedingter Fehltag. Im Vergleich zu den Werten von 1996 nahmen sie bis 2007 um 83,7 (Fälle) beziehungsweise 58 Prozent (Tage) zu.

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (Wifo), 2008



Stressfaktoren im Beruf. Psychische Erkrankungen sind häufig das Ende einer längeren Krankheitsentwicklung, bei der psychische Belastungen eine wichtige verursachende Rolle spielen. Die von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) entwickelte, international gültige DIN EN ISO 10075 – Teil 1 definiert psychische Belastungen als »die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken«. Psychische Belastungen können sich in der Arbeitswelt ergeben aus

- der Aufgabe (Art und Umfang der Tätigkeit),
- der Arbeitsumgebung (zum Beispiel Lärm),
- der Arbeitsorganisation (zum Beispiel Arbeitszeit, Arbeitsabläufe),
- der sozialen Situation (zum Beispiel Führungsstil, Betriebsklima),
- den Arbeitsmitteln (zum Beispiel Software).

Psychische Belastungen bewirken psychische Beanspruchungen, die je nach persönlichen Voraussetzungen unterschiedlich stark ins Gewicht fallen. Verfügt der Betroffene beispielsweise über ein stabiles soziales Netz, kann seine Arbeit relativ selbstständig gestalten, hat Humor und eine optimistische Grundhaltung, geht Probleme aktiv an, treibt zudem noch Ausgleichssport und ernährt sich gut, dann kann er in der Regel Belastungen gut kompensieren und dauerhafte Schädigungen vermeiden. Fehlen jedoch solche Ressourcen, übersteigen die Belastungen ein bestimmtes Maß an Dauer oder Intensität oder kommen mehrere belastende Faktoren zusammen, dann sprechen Wissenschaftler von einer psychischen Fehlbeanspruchung, die sich zunächst in Befindlichkeitsstörungen (innere Anspannung, Angst, Nervosität, Erschöpfung) äußert und sich unter bestimmten Arbeits- und Lebensbedingungen zu einer psychischen Erkrankung entwickeln kann.

Zu den häufigsten psychischen Belastungen gehören:

- ständiger Zeitdruck,
- Über- oder Unterforderung,
- zu geringer Handlungsspielraum,
- mangelnde Anerkennung,
- ein Ungleichgewicht zwischen persönlicher Verausgabung und erlebter Belohnung,
- Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen.

In der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft haben psychische Belastungen durch Informationsüberflutung und emotionale Überforderungen, etwa im Umgang mit Kunden, stark zugenommen. Eine besonders ungünstige Belastungskonstellation ist die Kombination aus hohen Anforderungen durch große Arbeitsmengen und gleichzeitig geringen Entscheidungsspielräumen.

Repräsentative Untersuchungen in Europa und Deutschland belegen eine Zunahme psychischer Belastungen und daraus resultierender Fehlbeanspruchungen: In einer europaweiten Befragung von Arbeitnehmern klagte fast jeder Vierte über dauerhaften Stress (22,3 Prozent) oder allgemeine Erschöpfung (22,6 Prozent). Von 40.000 in den letzten Jahren von der AOK befragten Erwerbstätigen litt ein Viertel unter Befindlichkeitsstörungen wie Erschöpfung (28,4 Prozent), Kopfschmerzen (23,9 Prozent), Schlafstörungen (22,4 Prozent), Nervosität (22,3 Prozent) oder dem Gefühl, ausgebrannt zu sein (20,5 Prozent).

Erkrankung oder Störung? Die Begriffe »Psychische Störung« und »Psychische Erkrankung« werden oft synonym verwendet und beschreiben eine Gruppe unterschiedlicher Krankheitsarten. Dazu zählen beispielsweise organisch, also durch eine Störung der Hirnfunktion bedingte, aber auch durch Drogenmissbrauch verursachte Störungen, affektive beziehungsweise depressive Störungen, Angst-, Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen, Intelligenzminderung und Entwicklungsstörungen.

Psychische Störungen werden als klinisch bedeutsame Verhaltens- und Erlebensmuster charakterisiert, wenn sie für die Betroffenen persönliches Leid oder Schmerz (etwa nach einem Todesfall), eine Funktionseinschränkung und/oder Behinderung, auch im sozialen Bereich (wie Schlafstörungen bei einer depressiven Verstimmung oder Vermeiden bestimmter Situationen aufgrund von Platzangst) bewirken und zu einer Selbst- oder Fremdgefährdung führen können. Meist müssen mehrere dieser Elemente vorliegen, um eine psychische Störung mit Krankheitswert zu diagnostizieren. Obwohl sich vielerorts der Begriff der »Störung« (»disorder«) durchgesetzt hat, spricht vieles dafür, im Kontext des Arbeitslebens von psychischen Erkrankungen zu sprechen, weil der Begriff »Störung« oft als negativer empfunden wird als der der »Erkrankung«.

Psychische Erkrankungen haben oft mehrere Ursachen. Doch es gilt als empirisch belegt, dass drohende Arbeitslosigkeit, die wachsende Zahl unsicherer Arbeitsverhältnisse und eine Zunahme von psychischen Arbeitsbelastungen dabei eine wichtige Rolle spielen. Auslöser einer behandlungsbedürftigen psychischen Erkrankung können aber auch Lebensumstände wie Armut, belastende Erlebnisse im privaten und familiären Umfeld oder Vereinsamung sein. Auch individuelle Dispositionen (erbliche Veranlagungen oder Persönlichkeits- oder Verhaltenseigenschaften) und das soziale Umfeld tragen zum Erkrankungsrisiko und zu Art und Dauer einer Erkrankung bei.

»Der Trend ist aufzuhalten«



Spiegelt sich die Zunahme der psychischen Erkrankungen im Krankenstand wider?

Die 9,8 Millionen AOK-versicherten Arbeitnehmer waren im Jahr 2007 durchschnittlich 16,4 Kalendertage lang krankgeschrieben. Nach Muskel- und Skelett-Erkrankungen, Ver-

letzungen und Atemwegserkrankungen, waren die meisten Ausfalltage auf psychische Störungen zurückzuführen. Im Gegensatz zu allen anderen Krankheitsarten stieg ihr Anteil seit 1996 bei den Arbeitsunfähigkeitsfällen um 83,7 Prozent und bei den Arbeitsunfähigkeitstagen um 58 Prozent. Psychische Erkrankungen sind außerdem häufig mit langen Ausfallzeiten verbunden: Diese dauern mit 22,5 Tagen je Fall nahezu doppelt so lang wie der Durchschnitt mit 11,6 Tagen je Fall.

Woran liegt es, dass gerade seelische Probleme zunehmen?

Veränderungen in der Arbeitswelt wie beispielsweise betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen belasten Arbeitnehmer psychisch, da diese Prozesse häufig mit einer gewissen Unsicherheit, Termin- und Leistungsdruck einhergehen. Hinzu kommen weitere Einflüsse wie vergleichsweise unruhig verlaufende Erwerbsbiografien oder die bei erwerbstätigen Frauen häufige Doppelbelastung durch Beruf und Familie.

Wie werden sich die Zahlen weiterentwickeln?

Wenn sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber die Zeichen der Zeit erkennen, ist der Trend aufzuhalten. Vor allem Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bieten Möglichkeiten, den durch psychische Erkrankungen bedingten Arbeitsausfällen entgegenzuwirken. Dazu zählen Angebote zur Entspannung und Stressbewältigung genauso wie Hilfen bei der Bewältigung von Mobbing und Konflikten. ■

Helmut Schröder ist stellvertretender Leiter des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO).

Die häufigsten psychischen Krankheitsbilder. Der Anteil der psychischen Erkrankungen am bundesdeutschen Arbeitsunfähigkeitsgeschehen liegt je nach Krankenkasse zwischen sechs und 13 Prozent, bei der AOK waren es 2007 8,1 Prozent. Unter den psychischen Diagnosen, die einer Arbeitsunfähigkeit zugrunde liegen, sind die neurotischen (Angststörungen, Reaktionen auf schwere Belastungen und somatoforme Störungen, das heißt, körperliche Beschwerden ohne erkennbare organische Ursachen) und affektive Störungen (hier vor allem verschiedene Formen von Depressionen) die häufigsten, gefolgt von Suchterkrankungen – überwiegend in Verbindung mit Alkohol. Frauen sind stärker von neurotischen und affektiven Störungen betroffen, Männer von Suchterkrankungen, vor allem durch Alkohol. Überdurchschnittlich viele Erkrankungstage aufgrund psychischer Erkrankungen sind im Gesundheitswesen, im Versicherungsgewerbe und in der öffentlichen Verwaltung zu verzeichnen, was sich unter anderem aus den spezifischen psychischen Belastungen dieser Berufsgruppen ergibt.

Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen bleiben in der Regel längere Zeit krankgeschrieben: Die durchschnittliche Erkrankungsdauer pro Fall betrug 2006 bei gesetzlich Versicherten unter 45 Jahren bei psychischen Erkrankungen 21,7 Tage, während Muskel-Skelett-Erkrankungen durchschnittlich 13,0 und Erkrankungen des Atmungssystems nur 5,6 Tage dauerten, heißt es im 2008 erschienenen Unfallverhütungsbericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Frühzeitig und wirksam vorbeugen. Der erfolgreichste betriebliche Ansatzpunkt zur Vorbeugung psychischer Erkrankungen ist der Abbau psychischer Belastungen und der Aufbau von Ressourcen. Viele psychische Belastungen können durch Änderungen der Arbeitsorganisation verringert werden: flexible Arbeitszeitformen vermindern den Zeitdruck, Ruhearbeitsplätze helfen, ständige Unterbrechungen zu vermeiden. Informationsflüsse können optimiert, Führungskräfte im wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern qualifiziert und Entscheidungsspielräume gleichmäßiger verteilt werden. Daneben sollten die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter, mit belastenden Bedingungen effektiv umzugehen, durch entsprechende Trainings gestärkt werden: Entspannungskurse, Angebote zu Stressmanagement und Kommunikation, aber auch zur Suchtberatung helfen, die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu erhalten.

Da es einen gänzlich belastungsfreien Arbeitsplatz nicht gibt, kann es bei allen betrieblichen Bemühungen immer nur um Annäherungen an einen möglichst optimalen Zustand gehen. Grundsätzliches Ziel des Gesundheitsmanagements sollte es sein, eine betriebliche Gesundheitskultur zu etablieren, in der frühzeitig über auftretende Belastungen gesprochen und unter Mitwirkung der Beschäftigten nach Abhilfe gesucht wird. ■

Professor Dr. Antje Ducki ist Diplom-Psychologin und lehrt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Fachhochschule Berlin.

Werner Gross ist Diplom-Psychologe. Er leitet eine psychologische Praxis in Offenbach und arbeitet als Unternehmens- und Organisationsberater am Psychologischen Forum Offenbach (PFO).



»Gute Karrieren brauchen Ausdauer«

Aktenstapel auf dem Schreibtisch, enger Terminplan, wenig Zeit für Familie und Freizeit – das alles kann, muss aber nicht krank machen, meint Diplom-Psychologe **Werner Gross** und plädiert für ein Leben neben der Arbeit.

Woran erkennt man eine psychische Erkrankung? Gibt es Alarmzeichen?

Es ist oft nichts Dramatisches, sondern es sind allmähliche Veränderungen; zum Beispiel, wenn jemand seine Arbeit nicht mehr hinbekommt. Aber auch Ängste, Depressionen und Suchtprobleme können Hinweise für eine mögliche Veränderung sein. Anzeichen finden sich auch auf der sozialen Ebene, wenn Menschen sich mehr und mehr abkapseln oder sich unangemessen verhalten, beispielsweise sich erst zurückziehen und im nächsten Moment explodieren. Und schließlich sind Unfälle und Fehlzeiten gute Indikatoren für ein mögliches psychisches Problem. Diese Anzeichen sind unspezifisch. Sie können heute da sein und morgen verschwinden. Wenn sie aber chronisch, also ständig auftreten, wenn jemand seine Depression nicht mehr loswird oder wiederholt nach Alkohol riecht, dann wird es wirklich problematisch.

Wie sollen Vorgesetzte und Kollegen darauf reagieren?

Wenn Menschen zu früh und zu radikal darauf angesprochen werden, kann dies bei ihnen Widerstände mobilisieren. Ich denke aber, der Vorgesetzte sollte das Problem trotzdem ansprechen. Dabei geht es nicht so sehr um die Frage, was, sondern wie er es anspricht. Er muss den richtigen Moment abwarten und die richtigen Worte finden. Er sollte es beispielsweise keinesfalls vor dem Team, sondern unter vier Augen ansprechen. Es ist ein sehr dünnes Eis, auf dem er sich bewegt. Auch bei Kollegen ist Fingerspitzengefühl gefragt. Für sie gilt es, ein Maß zwischen Effizienz und Menschlichkeit zu finden. Auf der einen Seite sollten sie

ihre Unterstützung anbieten; auf der anderen müssen sie den Mitarbeiter mit seinem Problem konfrontieren. Denn wenn jemand krank wird, darf das nicht zulasten der anderen gehen. Besonders wichtig ist dabei, Mythenbildung und Etikettierung zu vermeiden, damit niemand als »Spinner« abgestempelt wird.

Wie können Betriebe ihre Mitarbeiter schützen?

Indem sie dem Satz »so menschlich wie möglich« folgen und versuchen, Belastungen wie Hektik, Hetze, Leistungsdruck und Unsicherheit so gering wie möglich zu halten und positive Faktoren wie gutes Betriebsklima, individualisierte Arbeitszeiten und die Möglichkeit der

»Die Arbeit ist nicht das Leben, sondern nur ein Teil des Lebens.«

Mitsprache zu stärken. Außerdem können Betriebe per Weiterbildung die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit fitmachen und damit den Leistungsdruck reduzieren. Generell ist aber psychosozialer Stress, zum Beispiel Machtkämpfe zwischen den Kollegen, viel schlimmer als der reine Arbeitsstress. Hier können regelmäßige Teamgespräche Abhilfe schaffen. Wenn das nicht reicht, ist Supervision notwendig, bei der die Betroffenen mit einem neutralen Coach über ihre Arbeit, die Probleme dabei und ihre Erwartungen sprechen.

Und was kann der Einzelne tun?

Jeder muss heutzutage ein gewisses Stressmanagement hinbekommen. Man

muss sich darüber im Klaren sein, was einen belastet und wie man darauf reagiert. Erst dann kann man nach Lösungen suchen. Ich gehe davon aus, dass eine gesunde Identität sich auf fünf Säulen stützt. Eine davon ist die Arbeit, die dem Tag eine Struktur gibt. Die zweite ist der Körper, auf den jeder achten soll. Die Familie ist die dritte Säule, die einen im persönlichen Bereich stärkt. Dann gibt es den Freundeskreis, der einem gelegentlich hilft, die Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Die fünfte Säule ist ein Sinnsystem; das kann eine Religion oder eine Philosophie sein. Diese fünf Säulen sind im Lauf des Lebens unterschiedlich belastet. Wir müssen sie aber immer im Blick behalten. Stützen wir uns nur auf eine Säule, die Arbeit zum Beispiel, verlieren wir das Gleichgewicht und unser Leben gerät ins Trudeln. Deshalb ist es wichtig, sich bewusst zu werden, dass die Arbeit nicht das Leben, sondern nur ein Teil des Lebens ist.

Das fällt denjenigen besonders schwer, die im Beruf hoch hinaus wollen. Ist beruflicher Erfolg heutzutage nur noch um den Preis der seelischen Unversehrtheit zu erreichen?

Nein, das sehe ich nicht so. Natürlich, wenn man hohe Ansprüche an sich stellt und zugleich von außen olympiareife Leistungen verlangt werden, dann hält das niemand lange durch. Das Ergebnis ist Arbeitssucht und Burn-out. Eine gute Karriere aber braucht Ausdauer; sie ist ein Marathon und kein Sprint. Es geht vor allem darum, die Kräfte über eine längere Zeit gut einzuteilen. Dann kann man auch unversehrt die Ziellinie erreichen. ■

Die Sucht fährt immer mit

Rolf Lüth hatte es nie leicht in seinem Leben. Als ein folgenschwerer Unfall den spielsüchtigen LKW-Fahrer vollends aus der Bahn zu werfen droht, gibt sein Chef ihn nicht auf, sondern organisiert professionelle Hilfe. Von **Dirk Schnack**

Irgendwann in den 80er-Jahren dachte Rolf Lüth, er hätte den Tiefpunkt seines Lebens erreicht. Nach einem Motorschaden am LKW hatte der Trucker kein Geld mehr, um seinen Arbeitgeber, einen Spediteur in Schleswig-Holstein, zu benachrichtigen. Wieder einmal waren seine letzten Groschen in einem Glücksspielautomaten verschwunden. Lüth ließ den 40-Tonner stehen, trampelte nach Dortmund und trieb sich zwei Tage im Bahnhofsviertel herum. Irgendwie gelang es ihm, sich wenigstens wieder Telefongeld zu besorgen, um Familie und Arbeitgeber zu informieren. Beide empfingen ihn danach zwar mit Vorwürfen, doch Lüths Ehefrau Helga hielt genauso fest zu ihrem Mann wie der Spediteur zu seinem langjährigen Fahrer.

Letzte Chance. »Pflichtbewusst und zuverlässig«, so beschreibt Rolf Lüths Chef seinen dienstältesten LKW-Fahrer. Lüth ist einer, der den LKW auch noch nach Hause bringt, wenn ihm bei eisigen Temperaturen in Schweden die Windschutzscheibe herauspringt. Doch Rolf Lüth ist süchtig. Seit Jahrzehnten kommt er an keinem Daddelautomaten vorbei, ohne den Inhalt seines Portemonnaies zu entleeren. Beim Spielen trinkt er Bier. Weil er dennoch fast immer pünktlich seine Ladung abgeliefert, ist Lüth seit Jahrzehnten in der gleichen Firma beschäftigt, erst beim Vater, jetzt beim Sohn. Ob diese Treue seiner Familie und seines Arbeitgebers wirklich

»Ich habe damals jeden Tag an Selbstmord gedacht.«

gut für ihn ist, vermag Lüth selbst nicht zu sagen, ermöglicht sie ihm doch seit Jahrzehnten den Spagat zwischen Sucht und Pflichterfüllung – eine unmenschliche Belastung, wie Thorsten Schmidt meint. Der Sozialarbeiter der AOK Schleswig-Holstein bescheinigt Lüth einen »Raubbau an Körper und Seele«, nachdem dessen Arbeitgeber sich aus Sorge um seinen Fahrer an die Krankenkasse wandte – und damit Lüth die vielleicht letzte Chance zu einer Trendwende in seinem Leben gab.

Aber das geschieht erst nach vielen Tiefschlägen in Rolf Lüths Leben. 2005 wird er in Dänemark in einen Unfall verwickelt, an dessen Folgen ein Mensch stirbt. Lüth ist schuldlos, wird rechtlich auch nicht belangt. Doch der Tod des Radfahrers macht ihm so sehr zu schaffen, dass sich der ohnehin introvertierte Mann immer mehr in sich zurückzieht und schließlich kaum noch mit seinen Mitmenschen spricht. Seine Frau sucht das Gespräch mit dem Arbeitgeber, der wendet sich an die AOK. Als Lüth dann Thorsten Schmidt aus seinem Leben erzählt, ist selbst der professionelle Sozialarbeiter betroffen. Schmidt erfährt nicht nur, dass Lüth über Jahrzehnte die eigentlich zur Erholung gedachten Pausen zwischen den Fahrten an den Glücksspielautomaten zubringt und dabei trinkt. Lüth erzählt ihm nach und nach aus einem Leben, das er selbst oft genug als nicht lebenswert empfindet; das erste Mal schon mit zwölf Jahren, als er vor Verzweiflung



Lkw-Fahrer Rolf Lüth kämpft seit Jahren gegen seine Spielsucht. AOK-Sozialarbeiter Thorsten Schmidt (Bild Mitte, rechts) hat immer ein offenes Ohr für ihn. Gemeinsam mit Lüths Arbeitgeber unterstützt er den Trucker bei dessen Bemühungen, seinem Leben eine neue Richtung zu geben.



Rattengift schluckt; von einer Kindheit mit acht Geschwistern, aber ohne Nestwärme.

Blinkende Verführer. Einen Schulabschluss erreicht er nicht und bleibt damit nach Schmidts Überzeugung mangels Förderung weit unter seinen intellektuellen Möglichkeiten. Stattdessen heuert Lüth als 14-Jähriger auf kleinen Seeschiffen an und lernt dort auch das Trinken. Trotz der schlechten Voraussetzungen schafft er es in den 70er-Jahren, sich eine bürgerliche Existenz aufzubauen. Nachdem sein Schiff abgewrackt wird, lernt er seine Frau kennen. Sie bauen ein Haus, bekommen vier Kinder. Der Familienvater fährt LKW – und entdeckt auf den Raststätten die blinkenden Automaten. Es beginnt mit ein paar Mark beim Feierabendbier, aber schon bald spielt er ganze Nächte durch.

Immer tiefer rutscht er in die Sucht hinein, und sein ganzes Umfeld merkt es. »War ja gar nicht zu verbergen, das Geld war immer weg«, sagt Lüth. Sein Arbeitgeber teilt ihm das wöchentliche Spesengeld in kleinen Raten zu – vergebens. Was Lüth an Bargeld in die Finger bekommt, wandert in die Automaten – lieber verzichtet er auf das Essen. Als die Bank droht, sein Haus zu pfänden, bedient die Spedition den Kredit, Lüth bekommt entsprechend weniger Lohn ausbezahlt. Gleichzeitig signalisiert Lüth immer wieder, dass er so nicht weiterleben will und kann. »Ich hatte täglich Selbstmordgedanken«, sagt er. Doch weil er im Alltag so gut funktioniert, kommen seine Signale nicht richtig an, weder beim Hausarzt, noch beim Gesundheitsamt. Als er im Jahr 2000 eine Kur verordnet bekommt, gerät er in eine Klinik, die nicht auf Spielsüchtige spezialisiert ist. »Er ist bei diesen Versuchen immer ins Leere gelaufen«, sagt Schmidt über Lüths Suche nach Hilfe. So geht es weiter bis zu dem Unfall in Dänemark.

Wege aus der Sucht. In langen Gesprächen mit dem Sozialarbeiter rollt Lüth schließlich sein ganzes Leben auf, die ständigen Suizidgedanken und die verpassten Chancen. Thorsten Schmidt macht ihm klar, dass er vor der Wahl steht: Entweder

so weiterleben oder professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Schmidt organisiert in Absprache mit dem Arbeitgeber eine achtwöchige Reha in einer Spezialklinik für pathologische Spieler. Lüth verlängert seinen Aufenthalt dort zwar noch einmal um fünf Wochen, glaubt aber nicht an einen Erfolg. Er spielt anschließend weiter. Thorsten Schmidt vermittelt ihm eine Selbsthilfegruppe, die ihm Halt gibt. Seine Spedition setzt ihn nach Rücksprache mit dem AOK-Experten nicht mehr im Fernverkehr, sondern auf einer festen Strecke im Nahverkehr ein, an der keine Raststätten liegen. Seitdem gelingt es Lüth, sich von den Glücksspielautomaten fern zu halten.

Über den Berg aber ist Lüth noch lange nicht. Vielleicht, wenn er bis zu seiner Rente in viereinhalb Jahren durchhält. Oder wenn er weiterhin professionelle Hilfe annimmt. »Es gibt immer noch ganz viele Fragen in seinem Leben, die in einer Psychotherapie aufgearbeitet werden müssen«, sagt Thorsten Schmidt. Er ist überzeugt, dass die aus vielen Mosaiksteinchen zusammengesetzte Hilfe und Nachsorge aus Gesprächen mit dem AOK-Sozialarbeiter, spezialisierter Klinik, Selbsthilfegruppe und Psychotherapie Lüth nachhaltig helfen kann. »Ganz wichtig ist die Rückfallprophylaxe. Wenn die Suchtgedanken kommen, braucht er einen Ansprechpartner«, sagt Schmidt. Dies kann etwa ein Psychotherapeut, aber auch der Sozialarbeiter selbst sein, den Lüth in Krisensituationen anrufen kann. Als besonders positiv hebt Schmidt die Rolle des Arbeitgebers hervor, der Lüth heute eine Tätigkeit anbietet, die ihn von den Automaten fernhält. »Die Spedition hat viel für Herrn Lüth getan. Ich würde mir wünschen, dass mehr Arbeitgeber ein solches Verantwortungsgefühl für ihre Angestellten entwickelten«, sagt er. Für Lüths heutigen Chef, der einst bei seinem Angestellten das LKW-Fahren gelernt und viele Tage mit ihm gemeinsam im Führerhaus verbracht hat, ist das eine Selbstverständlichkeit: »Das sind wir ihm nach so vielen Jahren schuldig.« ■

Dirk Schnack ist als freier Journalist spezialisiert auf gesundheits- und sozialpolitische Themen.

Früh erkannt ist halb gewonnen

Wer die Ursachen für psychische Störungen kennt, kann sie besser bekämpfen. Die AOK unterstützt Unternehmen dabei, Stressfaktoren zu ermitteln und diese durch gezielte Strategien zu reduzieren – mit Erfolg. Von Gudrun Eberle

Seit Ende der 70er-Jahre engagiert sich die AOK für Prävention und Gesundheitsförderung. Ziel und treibende Kraft dieses Engagements ist es, die Entstehung chronischer Erkrankungen möglichst zu verhindern. Auch psychische Störungen fallen darunter. Sie haben sich Untersuchungen der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) zufolge – unter anderem wegen ihres steigenden Anteils an den Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen – als bedeutendste Ursache für Krankmeldungen bei den Beschäftigten herausgestellt. Deshalb haben die Krankenkassen-Spitzenverbände 2007 die »Reduktion von psychischen und Verhaltensstörungen« als arbeitsweltbezogenes GKV-Präventionsziel verabschiedet (siehe Kasten).

Stressfaktor Arbeit. Die Ursachen für psychische Störungen sind vielfältig. Eine mögliche Belastungsquelle ist die Arbeitswelt. Die Verdichtung der Abläufe, der schnellere Arbeitsrhythmus und die zunehmende Konkurrenz machen heute

»Besonders belastend ist die ständige Sorge um den eigenen Arbeitsplatz.«

vielen Menschen zu schaffen. Besonders belastend ist außerdem die ständige Sorge um den Arbeitsplatz. Unklare Aufgabenverteilungen, fehlende Organisationsstrukturen, mangelnde Führung und zu wenig Kommunikationsmöglichkeiten belasten zudem das Arbeitsklima. Mitarbeiterbefragungen belegen, dass gerade soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, vor allem zu Vorgesetzten, Mitarbeiter mehr belasten als der reine Arbeitsstress. Neue Erkenntnisse aus der Stressforschung unterstreichen die Bedeutung solcher psychomentaler und sozioemotionaler Belastungen im Erwerbserleben für die körperliche und seelische Gesundheit. Die Arbeitsbedingungen sind daher für den psychischen Gesundheitszustand mitentscheidend.

Nur gesunde und motivierte Beschäftigte können die neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt bewältigen. Deshalb müssen alle Verantwortlichen zusammenwirken, um potenzielle psychische Belastungen vorausschauend zu bewerten und diese mit gezielten Strategien zu beseitigen.

Arbeitsweltbezogenes Präventionsziel

Die gesetzlichen Krankenkassen wollen im Rahmen ihrer Kompetenzen dazu beitragen, die Vorbeugung psychischer Belastungen und Erkrankungen zu stärken. Damit unterstützt die GKV auch den Europäischen Pakt für psychische Gesundheit. Konkret wollen sie innerhalb von zwei Jahren:

1. die Anzahl ihrer Angebote zur gesunden Mitarbeiterführung,
2. die Anzahl betrieblicher Präventionsmaßnahmen zur Stressbewältigung und zum Stressmanagement und
3. die Teilnahme älterer Arbeitnehmer an betrieblichen Präventionsmaßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen

jeweils um zehn Prozent steigern.

Generell soll die Zahl der Unternehmen mit betrieblichen Steuerkreisen, Gesundheitszirkeln sowie speziellen Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbserleben um zehn Prozent gesteigert werden.

Quelle: GKV-Leitfaden Prävention in der Fassung vom 2. Juni 2008, S. 15f.

Tatkräftige Unterstützung der AOK. Die AOK unterstützt dieses Ziel nachdrücklich mit sowohl individuumsorientierten als auch strukturellen Maßnahmen. Verhaltenstherapeutisch orientierte Gruppentrainings zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz finden sich ebenso im Programm wie Angebote zum Erlernen von Entspannungstechniken. Zudem sensibilisiert die AOK Arbeitgeber für die Zusammenhänge von psychischen Belastungen und der Gesundheit ihrer Belegschaft. Sie hilft Unternehmen dabei, betriebsspezifische Stressoren zu ermitteln und Möglichkeiten zu finden, sie zu reduzieren. Bewährt haben sich vor allem AOK-Schulungen für Führungskräfte, bei denen die Bedeutung eines gesundheitsförderlichen Führungsstils und ein entsprechendes Training vermittelt werden. Weitere Schulungen bietet die AOK zum Thema Mobbing an, einem extremen sozialen Stressfaktor. Bei diesen Veranstaltungen lernen Führungskräfte unter anderem, Warnsignale frühzeitig zu erkennen. Unter www.aok-business.de sind unterschiedliche Angebote aller AOKs zu diesem Thema zu finden. ■

Dr. Gudrun Eberle leitet die Abteilung Prävention beim AOK-Bundesverband.

Arbeitsschutz nach Maß

Wenn es darum geht, psychisch Erkrankte wieder ins Berufsleben einzugliedern, greifen herkömmliche Arbeitsschutzmaßnahmen oft zu kurz. Arbeitgeber und die Berufsgenossenschaften oder Unfallkassen sind dann gefordert, individuelle Konzepte für jeden Einzelfall zu entwickeln. Von Rolf Manz

Fast jeder dritte Erwachsene leidet im Laufe eines Jahres mindestens einmal unter so starken psychischen Belastungen, dass er als psychisch krank gilt. Warum? Die zunehmende Verdichtung der Arbeit, Termindruck und soziale Belastungen am Arbeitsplatz machen vielen Beschäftigten zu schaffen. Hinzu kommen in manchen Berufen weitere Faktoren, wie Übergriffe von Kunden oder traumatisierende Ereignisse wie die Bergung von Schwerverletzten. Alle diese psychischen Belastungen können sich auf die Sicherheit und Belastbarkeit am Arbeitsplatz auswirken und zu erhöhten Unfallrisiken führen.

Andererseits leiden auch viele Berufstätige unter psychischen Erkrankungen, die nicht auf ihre Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind, aber dennoch ihre Belastbarkeit im Beruf beeinträchtigen.

Der gesetzlichen Unfallversicherung, die für die Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und die Verminderung von Unfallrisiken am Arbeitsplatz zuständig ist, kommt vor diesem Hintergrund eine wichtige Rolle zu.

Den Menschen im Blick. Im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen legen Unternehmen und Unfallversicherungsträger fest, welche Arbeitsschutzmaßnahmen am jeweiligen Arbeitsplatz erforderlich sind. Dabei orientieren sie sich in der Regel an durchschnittlichen Arbeitsplätzen. Bei der beruflichen Wiedereingliederung Erkrankter sind aber zusätzlich die persönlichen Voraussetzungen der Betroffenen zu berücksichtigen. So hat beispielsweise eine Bankangestellte, die einen Überfall miterlebt hat, subjektiv ein anderes Sicherheitsbedürfnis als Kol-

legen, die eine solche Erfahrung nicht machen mussten. Da psychisch erkrankte Mitarbeiter zudem oft über geringere Ressourcen im Umgang mit arbeitsbedingten Belastungen verfügen, ist in diesen Fällen besonders sorgfältig zu prüfen, ob bestimmte Belastungen mittel- oder langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können.

Neben dieser direkten Unterstützung der Unternehmen bieten die gesetzlichen Unfallversicherungsträger und ihr Dachverband, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, auch einen Lehrgang für betriebliche Disability-Manager an, die dann im Unternehmen Prävention und Wiedereingliederung koordinieren. ■

Priv.-Doz. Dr. Rolf Manz ist Referatsleiter »Psychische Gesundheit« bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) in München.

»Neue Schichtsysteme entlasten die Pflege«

Pflegekräfte sind nicht nur körperlich, sondern auch seelisch oft stark gefordert. Welche Faktoren sind besonders belastend?

Einige große Krankenkassen verzeichnen bei den Arbeitsunfähigkeitstagen von Pflegekräften einen auffallend hohen Anteil psychischer Erkrankungen. Befunde zur Gesundheit der Pflegenden fallen aber meist durchschnittlich aus. Detaillierte Analysen zeigen: Heben und Tragen, das Lagern von Bewohnern, Arbeitsunterbrechungen und Zeitdruck sind zentrale Belastungen in der Altenpflege.

Nach einer aktuellen Studie der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) haben

Altenpflegekräfte relativ geringe Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit und eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit. Die meisten Befragten können aber Arbeit und Privatleben gut miteinander vereinbaren; wichtig ist ihnen Planungssicherheit. Und trotz aller Belastungen zeigen gerade Altenpflegekräfte eine hohe Arbeitszufriedenheit.

Wie hilft die BGW bei der Vorbeugung des Burn-out-Syndroms?

Wir haben für den Bereich Altenpflege zwei Ansätze entwickelt. Beim ersten geht es um eine Entlastung durch verbesserte Arbeitsstrukturen, indem man etwa



Diplom-Psychologin Sabine Gregersen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege mit Sitz in Hamburg.

neue Schichtsysteme mit gestaffelten, sich überlappenden Dienstzeiten und längerer Freizeit einrichtet oder Übergaben besser gestaltet. Mit dem zweiten wollen wir die Fähigkeiten der Pflegekräfte gezielt ausbauen, sodass sie die Anforderungen in ihrer täglichen Arbeit besser bewältigen können. Dazu bieten wir elf Qualifizierungsbausteine zu Themen wie Zeitmanagement, Konfliktlösung, aber auch Sterbebegleitung an. ■

Erste Hilfe für Chefs

Wie geht man mit Mitarbeitern um, die in einer seelischen Krise stecken? Antworten auf diese Frage bekommen Führungskräfte in einem Seminar des Instituts für betriebliche Gesundheitsförderung der AOK Rheinland/Hamburg. Von **Christel Hoyer**

Nicht nur Kollegen, auch Führungskräfte fühlen sich im Umgang mit psychisch erkrankten Kollegen oft unsicher. Das Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF-Institut), eine 100-prozentige Tochter der AOK Rheinland/Hamburg, führt schon seit Jahren Stressmanagement- und Kommunikationsseminare für Führungskräfte aus Unternehmen aller Größen und Branchen durch. Dabei tauchten immer wieder Fragen zum Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitern auf: »Ich habe einen Kollegen, der jedes produzierte Teil zigmal kontrolliert. Wir schaffen dadurch die Zeitvorgaben nicht. Was kann ich tun?« oder »In meiner Abteilung muss jemand wegen irgendeiner psychischen Erkrankung Medikamente nehmen. Kann ich den überhaupt noch einsetzen?«

Der Umgang mit seelisch angeschlagenen Menschen ist gerade für Personalverantwortliche keine leichte Aufgabe.



Das BGF-Institut entwickelte darum speziell für diese Zielgruppe ein Seminarskonzept, das die Führungskräfte in das Thema einführt und ihnen Hilfestellung im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern gibt.

»Ein zentrales Lernziel ist, Berührungsängste zu überwinden.«

Aha-Effekte inklusive. Ein zentrales Lernziel des Seminarskonzepts ist, dass die Teilnehmer psychische Erkrankungen verstehen und ihre Berührungsängste überwinden. Deshalb werden die bei bestimmten Krankheitsbildern auftretenden Symptome jeweils anhand von Beispielen aus der »normalen« Welt verdeutlicht: Der abstrakte Begriff »Depression« beispielsweise wird als eine überwältigend starke Form von Traurigkeit (die jeder kennt) veranschaulicht. Und jeder, der schon einmal an der Haustür umgekehrt ist, um nachzusehen, ob die Kaffeemaschine auch wirklich ausgeschaltet ist, kann sich unter einem krankhaften Kontrollzwang die extreme Ausprägung des für viele Menschen selbstverständlichen Wunsches nach Kontrolle vorstellen. Die große

Bandbreite psychischer Störungen ist für die Seminarteilnehmer oft überraschend.

Praktische Hilfen. Für den Umgang mit Betroffenen in der eigenen Abteilung lernen die Führungskräfte das H-I-L-F-E-Konzept (*siehe Kasten*) kennen: ein fünfstufiges Verfahren, das dabei hilft, psychische Probleme frühzeitig wahrzunehmen und gezielt einzugreifen.

Nicht zuletzt können die Teilnehmer im Rahmen des Seminars Fälle aus ihrer Praxis schildern und Handlungsmöglichkeiten erarbeiten. Ein Mitarbeiter konnte beispielsweise mit Vorgesetzten und Kollegen nicht von Angesicht zu Angesicht sprechen. Alle seine Kollegen waren längst genervt von diesem »Sonderling«. Die gefundene Lösung: Per Telefon und E-Mail war ein Kontakt möglich.

Erleichterung bei Vorgesetzten. Das Seminar wurde unter anderem bereits in einem Verwaltungsunternehmen mit rund tausend Mitarbeitern durchgeführt – mit sichtbarem Erfolg: Die Teilnehmer erklärten, dass sie nun weniger Probleme damit hätten, Betroffene offen anzusprechen und nicht mehr befürchteten, sich unversehens in der Rolle des »Therapeuten« wiederzufinden. Die Zahl der Personen, die bei der im Unternehmen beschäftigten Supervisorin Rat suchten, verdoppelte sich nach dem ersten Seminar. Auch Teams ließen sich vermehrt im Umgang mit derartigen Situationen beraten. Das Seminar ist in diesem Unternehmen seither Pflichtveranstaltung für alle Führungskräfte. ■

Christel Hoyer ist Diplom-Psychologin und leitet das Team »Psychologie« im Kölner Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH.

Helfen mit H-I-L-F-E

Das vom Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker e.V. entwickelte H-I-L-F-E-Konzept für Vorgesetzte umfasst folgende Schritte:

- Hinsehen: Erkennbare seelische Probleme nicht »taktvoll übergehen«, sondern
- Initiative ergreifen und den Mitarbeiter darauf ansprechen.
- Leitungsfunktion wahrnehmen.
- Führungsverantwortung übernehmen (Fördern und Fordern).
- Experten hinzuziehen: Betriebsarzt oder Sozialberatung haben die nötige Fachkompetenz.

Experten in eigener Sache

Wer wüsste besser als die Betroffenen, wo der Schuh drückt? Das Unternehmen GKN Driveline machte die Probe aufs Exempel: Mit Unterstützung der AOK Plus analysierte die Belegschaft belastende Faktoren im Betrieb und entwickelte eigene Lösungsansätze. Von **Andreas Wenzel**

Die Firma GKN Driveline Deutschland GmbH wollte es genau wissen: 2004 startete der Automobilzulieferer in seinem Werk Mosel in Zwickau gemeinsam mit der AOK Plus ein Projekt zur Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. »Wir wollten wissen, was unseren Mitarbeitern gut tut, was sie belastet, was sie an ihrer Arbeit schätzen und was kritisieren«, berichtet Claus Jockisch, Personalleiter im Werk Mosel. Ziel war es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Mitarbeiter sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und sich produktiv im Unternehmen einbringen. Zunächst wurde das Projekt in einer Pilot-Abteilung erprobt. Die Ergebnisse überzeugten die Werkleitung davon, es auch in weiteren Abteilungen umzusetzen – wieder in Zusammenarbeit mit der AOK Plus.

Analyse vor Aktion. Abteilung für Abteilung nahmen die AOK-Experten unter die Lupe. Zunächst machten sie sich

ein Bild von der Ist-Situation. Erste Hinweise auf belastende Faktoren ergab eine anonymisierte Mitarbeiterbefragung per Fragebogen zu Themen wie allgemeine Arbeitsbedingungen, Kommunikation, Führung und Vertrauenspersonen. In Einzelgesprächen vertieften die AOK-Mitarbeiter dann die daraus gewonnenen Erkenntnisse. So entstand ein umfassender Überblick über betriebliche Faktoren, die sich nach dem aktuellen Stand der Forschung negativ, aber auch positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken können. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter viel Wert auf ein gutes Betriebsklima legen. Kritik gab es bei Themen wie Arbeitsschutz, Produktionsplanung, aber auch Mitbestimmung und Informationsfluss.

Belegschaft als Brainpool. Moderiert von AOK-Experten, erarbeiteten Mitarbeiter in Workshops Lösungsansätze zu den identifizierten Problemfeldern: Zur Verbesserung des Arbeitsschutzes sollen

Hersteller von Schutzkleidung die Mitarbeiter vor Ort in der richtigen Anwendung schulen. Erweiterte Teambesprechungen sollen den Informationsfluss verbessern. Über die Arbeitseinteilung in der Mittags- und Nachtschicht möchten die Mitarbeiter selbst bestimmen. Um Spezialisten zu entlasten, sollen mehr Mitarbeiter durch Fortbildungen zum Beispiel für den Umbau der Maschinen qualifiziert werden. Die Beteiligten präsentierten ihre Vorschläge der Werkleitung, die für die ersten Maßnahmen sofort Umsetzungstermine festlegte.

Basis für Veränderungen. Claus Jockisch zieht eine durchweg positive Bilanz: »Durch das Projekt haben wir eine sehr viel präzisere Vorstellung über die Sorgen und Nöte unserer Mitarbeiter erhalten und notwendig gewordene Veränderungsprozesse ins Rollen gebracht.« ■

Andreas Wenzel arbeitet im Bereich Gesundheitsförderung der AOK Plus.

»Wissen, wo die Säge klemmt«

Der Betriebsrat hat das Projekt zu psychischen Belastungen initiiert. Warum?

In einem Arbeitskreis »Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz« der IG Metall und durch die Berichte der Krankenkassen sind wir für das Thema Psychische Erkrankungen sensibilisiert worden. Wir haben uns aus prophylaktischen Gründen für das Projekt entschieden: Wir wollten in Erfahrung bringen, ob es in unserem Betrieb Anzeichen für psychische Erkrankungen gibt und wenn ja, wie wir da gegensteuern können.

Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?

Dank der Befragung sind bei uns viele Dinge hochgespült worden, die sich auf die Arbeitsabläufe störend auswirken und zu psychischen Belastungen führen können. Ohne diese Analyse hätten wir niemals herausgefunden, wo bei uns die Säge klemmt.

Warum haben Sie sich für die AOK als Partner entschieden?

Als uns damals die Werkleitung grünes Licht für das Projekt gab, haben wir uns



Michael Eissmann ist Betriebsratsvorsitzender der GKN Driveline GmbH in Zwickau, Werk Mosel.

nach möglichen Kooperationspartnern umgeschaut. Einer unserer Mitarbeiter hatte zufällig einen persönlichen Kontakt zur AOK Plus. Als die Mitarbeiter der AOK von unserem Vorhaben erfuhren, haben sie sich bei uns gemeldet und uns mit ihrem Know-how überzeugt. ■

Eingliedern statt ausmustern

Das berufliche Eingliederungsmanagement bietet auch und gerade psychisch erkrankten Arbeitnehmern große Chancen, ist aber keine Jobgarantie. Wie das noch relativ neue Verfahren sinnvoll in Unternehmen praktiziert werden sollte, schildert **Regine Romahn**.

Seit dem 1. Mai 2004 sind alle Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, für Langzeiterkrankte ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Ziel ist es, weiteren Arbeitsunfähigkeitszeiten und damit einem drohenden Arbeitsplatzverlust durch die Möglichkeit einer krankheitsbedingten Kündigung vorzubeugen.

Keine Jobgarantie. Zu diesem Zweck klären der Arbeitgeber und der Betroffene gemeinsam mit dem Betriebsrat, gegebenenfalls der Schwerbehindertenvertretung, welche organisatorischen oder beruflichen, eventuell auch medizinischen Hilfen zur Wiedererlangung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit erforderlich sind. In diesen fallbezogenen, ergebnisoffenen Prozess

können zusätzlich der Betriebsarzt und die Krankenkasse eingebunden werden. Das BEM gilt für alle Beschäftigten, die innerhalb der letzten zwölf Monate insgesamt mehr als sechs Wochen krank waren. Es kann nur mit der Zustimmung und unter Beteiligung der betroffenen Person zum Einsatz kommen.

Kontrovers diskutiert wurde die Beziehung zwischen BEM und krankheitsbedingter Kündigung. Hauptkritikpunkt war die Sorge, dass Informationen, die der Arbeitgeber im Rahmen des BEM über den Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit des Betroffenen erhält, statt zur Sicherung des Arbeitsplatzes zur Vorbereitung einer krankheitsbedingten Kündigung genutzt werden könnten. Für die Erkrankten ist ein BEM keine Garantie zum Arbeitsplatzverlust; eine krankheitsbedingte Kündigung ohne vorhergehendes Eingliederungsmanagement werten Arbeitsgerichte in einem Kündigungsschutzprozess aber als unverhältnismäßig und sozial nicht gerechtfertigt.

»Wirkungsvolle Vorbeugung ist möglich«



Unsere Arbeitswelt hat sich durch Globalisierung, Technisierung, Rationalisierung und Flexibilisierung nachhaltig gewandelt. Damit geht eine Zunahme psychosozialer Belastungen der Arbeitnehmer einher. Psychische Erkrankungen sind bereits die vierthäufigste Ursache von Arbeitsunfähigkeit, nach Schätzungen der Europäischen Union werden sie in 15 Jahren die zweithäufigste sein. Schon jetzt sind sie die wichtigste Ursache dauerhafter Erwerbsunfähigkeit.

Zeit- und Leistungsdruck und Arbeitsplatzunsicherheit belasten die seelische Gesundheit. Viele Arbeitgeber sind sich des Problems bewusst, stehen ihm aber hilflos gegenüber. Arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen kann aber mit verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen wirkungsvoll vorgebeugt werden.

Von entsprechenden Präventionsangeboten profitieren Arbeitnehmer wie Unternehmen. Die AOK unterstützt mit ihrem »Service Gesunde Unternehmen« die betriebliche Gesundheitsförderung durch betriebsbezogene Analysen von Gesundheitsgefahren und auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmte, qualitätsgesicherte Gesundheitsangebote. Langfristig können diese jedoch nur wirken, wenn sie dauerhaft Bestandteil der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung werden. Auf diese Weise den Trend zur Zunahme psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zu stoppen, ist eine der wesentlichen Herausforderungen der Zukunft. ■

Dr. Hans Jürgen Ahrens ist Vorstandsvorsitzender des AOK-Bundesverbandes.

Schleppende Umsetzung. Beim BEM sollen Förderung und Unterstützung im Vordergrund stehen. Hier liegt eine große Chance, sofern eine entsprechende Betriebskultur besteht. Passende Konzepte zu erarbeiten ist angesichts der komplexen Anforderungen für alle Beteiligten im Betrieb eine anspruchsvolle Aufgabe. Überbetriebliche Hilfestellung bieten verschiedene Institutionen, zum Beispiel der Deutsche Gewerkschaftsbund mit seinen Technologieberatungsstellen (www.tbs-netz.de) und, für die Belange schwerbehinderter Menschen, die Integrationsämter.

Die Umsetzung des BEM kommt in der Praxis bisher nur zögerlich voran. Viele Faktoren können im Wege stehen: eine unterentwickelte Präventionskultur im Betrieb; ein mangelnder Stellenwert von Arbeits- und Gesundheitsschutz; eine repressive Unternehmenskultur, die Krankenrückkehrgespräche als Mittel zur Disziplinierung missbraucht; drohender Stellenabbau, der die Chance auf Arbeitsplatzverlust fraglich erscheinen lässt. Abhilfe können klare Regelungen schaffen, die der tatsächlichen betrieblichen Zielsetzung und Kultur entsprechen und die in Betriebs- und Dienstvereinbarungen festgelegt werden sollten. Auch die notwendigen Ressourcen müssen sichergestellt werden. Denn nur wenn es gelingt, die hemmenden Faktoren im Betrieb abzubauen, lassen sich Beschäftigungschancen für Langzeiterkrankte sichern. ■

Regine Romahn ist Beraterin in der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen (TBS NRW) in Dortmund.

Georgia Heine ist bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände für das Themengebiet »Behinderte/Schwerbehinderte Menschen« zuständig; Dipl.-Ing. Norbert Breutmann arbeitet dort als Leiter Arbeitswissenschaft in der Abteilung Soziale Sicherung.



»Fürsorgepflicht ist eine Chance«

Betriebliches Eingliederungsmanagement bietet Unternehmen die Möglichkeit, zugleich wirtschaftlich und sozial zu handeln, finden **Georgia Heine** und **Norbert Breutmann**. Den Beschäftigten bleibt ihr Arbeitsplatz und den Arbeitgebern ihr Fachpersonal erhalten.

Betriebliches Eingliederungsmanagement ist für die Arbeitgeber Pflicht. Wie hilft hier die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)?

Georgia Heine: Wir haben bereits 2005 einen Leitfaden entwickelt, der Informationen für Arbeitgeber rund um das betriebliche Eingliederungsmanagement enthält. Darin sprechen wir in erster Linie gesetzliche Vorgaben an und zeigen den Unternehmen auf, wie sie diese möglichst unbürokratisch umsetzen können. Außerdem enthält der Leitfaden praktische Hilfen, zum Beispiel Empfehlungen, wie ein Mitarbeiter über die Ziele und Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements am besten zu informieren ist; auch finden Arbeitgeber dort Tipps, wie ein Erstgespräch mit rückkehrenden Mitarbeitern zu führen ist, welche Fragen dabei gestellt werden können beziehungsweise dürfen oder wie der Handlungsbedarf im Einzelfall ermittelt werden kann, an dem sich spätere Maßnahmen zur Wiedereingliederung orientieren. Außerdem geben wir Hinweise, wann und in welchem Maß die Sozialversicherungsträger eingebunden werden sollen.

Welche Möglichkeiten gibt es, um Beschäftigten den Wiedereinstieg zu erleichtern?

Georgia Heine: Ein Modell ist zum Beispiel die stufenweise Wiedereingliederung. Ziel ist es, die Beschäftigten Schritt für Schritt wieder an die volle Arbeitsbelastung heranzuführen. Dabei erstellt der behandelnde Arzt einen Wiedereingliederungsplan, der mindestens die voraussichtliche Dauer der Wiedereingliederung und die wöchentliche Arbeitszeit enthält. Dieser Plan schützt die

Arbeitnehmer vor Überforderung und damit auch vor einer Beeinträchtigung der Heilbehandlung. Während dieses Prozesses bleibt der Beschäftigte formell krankgeschrieben und bekommt kein Gehalt, sondern Krankengeld.

Welche Chancen und welche Risiken birgt eine solche Wiedereingliederung für die Betriebe?

Norbert Breutmann: Die Fürsorgepflicht, die Arbeitgeber gegenüber ihren Mitarbeitern haben, ist als Chance zu sehen. Die Betriebe sind daran interessiert, dass die Beschäftigten gesund sind und ihre Aufgaben gut erfüllen. Schließlich

»Wir haben es bei psychischen Erkrankungen mit einem wachsenden Problem zu tun.«

möchte man das bestehende Arbeitsverhältnis ungestört bis zur Pensionsgrenze fortführen. Das Problem bei psychischen Erkrankungen besteht allerdings darin, dass es sehr schwer einzuschätzen ist, inwieweit die Mitarbeiter überhaupt noch leistungsfähig sind. Oft entspricht die Tätigkeit, die sie vor der Erkrankung ausgeübt haben, nicht mehr ihren Fähigkeiten. Die BDA versucht, soweit es geht, den Betrieben hierbei Handlungshilfen zu geben. Große Unternehmen schulen bereits ihre Personalverantwortlichen im Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern und vermitteln ihnen das Wissen, das sie befähigt, auffälliges Verhalten schon früh zu erkennen und entsprechend individuell darauf zu reagieren. Wir haben es

hier mit einem wachsenden Problem zu tun. Unsere große Chance ist es, die Betriebe für die Thematik zu sensibilisieren und ihnen Mut zu machen, sich intensiv damit auseinanderzusetzen.

In vielen Betrieben ist es aber immer noch ein Tabu-Thema. Wie gehen Arbeitgeber mit Vorurteilen gegen psychisch Kranke um?

Norbert Breutmann: Meines Wissens haben die Zeiten sich inzwischen geändert. Es ist nicht mehr so, dass es zu einer Stigmatisierung führt, wenn jemand ein psychisches Problem hat. Große Betriebe, die ohnehin Gesundheitsmanagement eingeführt haben, haben sich dieser Fragestellung aktiv genähert. Das Thema ist auch in der Gesellschaft zunehmend präsent. Deshalb denke ich, dass immer mehr Personalverantwortliche immer mehr über psychische Erkrankungen wissen und somit ausreichend für das Problem sensibilisiert sind.

Welche Unterstützung brauchen die Betriebe?

Norbert Breutmann: In erster Linie sind die Unfallversicherung und die Krankenkassen gefragt. Da müssen die Betriebe noch mehr Know-how als Beratungsleistung abfordern können. Die Krankenkassen setzen sich mit dieser Fragestellung gerade intensiv auseinander und beraten die Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung auch in Fragen der psychischen Gesundheit schon auf einem hohen Niveau. Hier gibt es trotzdem sicherlich noch Lücken zu schließen. Wir sind aber auf dem richtigen Weg. ■

Arbeit kann krank machen – keine aber auch



Bestimmte Aspekte der modernen Arbeitswelt – wie steigender Zeitdruck, höhere Leistungsanforderungen und wachsende Jobunsicherheit – können das

Risiko für psychische Erkrankungen erhöhen. Auch das Fehlen einer geregelten Arbeit stellt eine schwere psychische Belastung dar. Menschen, die ihren Arbeitsplatz aufgrund einer psychischen Erkrankung verlieren, ist es derzeit beinahe unmöglich, wieder auf dem ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen – nicht zuletzt aufgrund von Vorurteilen, Unwissenheit und Unsicherheit aufseiten der Arbeitgeber und Kollegen. Unser Ziel muss es sein, mit diesem Thema in Betrieben offen umzugehen und Betroffenen bestmöglich dabei zu helfen, in die Arbeitswelt und damit in die Gesellschaft zurückzukehren.

Professor Dr. Wolfgang Gaebel, *Präsident der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde*

Depressionen sind keine Willensschwäche



Obwohl in aller Munde, sind psychische Erkrankungen noch längst nicht allgemein akzeptiert – insbesondere nicht am Arbeitsplatz. Viel zu wenige wissen,

dass psychische Krankheiten erfolgreich zu behandeln sind. Viel zu wenige Führungskräfte wissen, dass psychische Krankheiten nichts mit einer Willensschwäche zu tun haben. Während der Herzinfarkt oft das Image einer Leistungsträgerkrankheit hat, werden Depressionen oft mit mangelnder Motivation verwechselt. Verschleppte Depressionen entwickeln sich jedoch häufig zu chronischen und schweren Varianten. Wichtig sind frühzeitige und professionelle Diagnostik und Therapie sowie eine Atmosphäre in den Betrieben, in der psychisch Erkrankten genauso begegnet wird wie körperlich Kranken.

Professor Dr. Rainer Richter, *Präsident der Bundespsychotherapeutenkammer*

Psychische Gesundheit ist wichtiges Thema in Europa



Seit Ende der 90er-Jahre engagiert sich die europäische Gesundheitspolitik zunehmend für Fragen der psychischen Gesundheit. Das Europäische Netzwerk für

betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) entwickelt hierfür unter anderem die Kampagne »Move Europe«, die einen gesunden Lebensstil in der Arbeitswelt fördern soll. Dafür werden europaweit Modelle guter Praxis für Gesundheitsförderung und Belastungsabbau gesammelt. Ein anderes Beispiel ist das Projekt »ProMenPol«, das Politik und Praxis bei der psychischen Gesundheitsförderung in den Settings »Arbeitsplatz«, »Bildungswesen« und »Altenheime« unterstützt. Die Projektdatenbank enthält Instrumente zur psychischen Gesundheitsförderung in diesen Bereichen (www.mentalhealthpromotion.net).

Professor Dr. Karl Kuhn, *Vorstand des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung*

■ **Angststörungen** äußern sich durch unkontrollierbare Panikreaktionen ohne erkennbaren äußeren Anlass.

■ **Burn-out-Syndrom** (engl. to burn out: ausbrennen). Keine Krankheit im medizinischen Sinn; bezeichnet das Gefühl totaler körperlicher und seelischer Erschöpfung.

■ **Depression:** Diese psychische Erkrankung kann sich in zahlreichen Beschwerden äußern. Mögliche Anzeichen sind eine anhaltend gedrückte Stimmung, Antriebsschwäche, Interessenverlust, Schlaflosigkeit und Appetitstörungen.

■ **Mobbing** ist eine systematische, längere Zeit andauernde Schikanie durch Kollegen und/oder Vorgesetzte.

■ **Psychische Belastungen** sind äußere Faktoren, die negativ auf die menschliche Psyche einwirken.

■ **Psychische Beanspruchungen** sind die konkreten Auswirkungen psychischer Belastungen (s. o.). Neben der Stärke der Belastung spielen dabei auch individuelle Faktoren wie die körperliche und seelische Verfassung des Menschen eine Rolle. Psychische Belastungen können, müssen aber nicht zu psychischen Störungen führen.

■ **Psychische Störungen oder Erkrankungen** kennzeichnen krankhafte Veränderungen des menschlichen Erlebens und Verhaltens. Die Ursachen sind oft vielfältig. Neben körperlichen Faktoren wie Störungen des Gehirnstoffwechsels können auch belastende Ereignisse oder seelische Konflikte die Entstehung einer psychischen Störung fördern.

■ **Psychosen:** Schwere psychische Erkrankungen, bei denen die Betroffenen eine gestörte Beziehung zu ihrer Umwelt haben und an mehreren Symptomen wie Angstzuständen, depressiver Stimmung, Unruhe und Wahnvorstellungen leiden. Oft fehlt ihnen dabei die Einsicht, krank zu sein.

■ **Stress** entsteht durch ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen und den Möglichkeiten, sie zu bewältigen. Die Stressfaktoren sind daher individuell verschieden. Stress ist nicht grundsätzlich schlecht: Positiver oder Eustress kann beflügeln und zu Höchstleistungen anspornen. Mögliche Auslöser sind zum Beispiel Verliebtheit oder Vorfreude. Negativer oder Distress entsteht, wenn Anforderungen als belastend und überfordernd erlebt werden. Findet kein Ausgleich durch Entspannung statt, kann anhaltender Distress der Gesundheit schaden.