

R. Mendel, J. Hamann, W. Kissling Vom Tabu zum Kostenfaktor

Vom Tabu zum Kostenfaktor – warum die Psyche plötzlich ein Thema für Unternehmen ist

Psychische Störungen sind zu einem wichtigen Kostenpunkt geworden. Immer mehr Unternehmen starten daher Initiativen, um den Psycho-Stress am Arbeitsplatz zu reduzieren.

Stress und Burnout am Arbeitsplatz – diese Schlagworte sind momentan in aller Munde. Sie haben es inzwischen sogar auf die Titelseite der Nachrichtenmagazine und in die „Tagesschau“ geschafft. Und auch innerhalb der Unternehmen stößt das Thema auf zunehmendes Interesse: Als wir vor einigen Monaten bei zwei Veranstaltungen unser Programm „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ vorstellten (www.cfdm.de/works), nahmen mehr als tausend Personaler, Betriebsräte und Gesundheitsmanager aus verschiedensten Unternehmen und Behörden teil. Das wäre vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen. Wie ist das plötzliche Interesse an diesem lange Zeit vernachlässigten und tabuisierten Thema zu erklären? Haben die psychischen Belastungen für die Mitarbeiter in letzter Zeit so zugenommen, dass psychische Störungen bei ihnen häufiger auftreten als früher? Oder ist ihre Belastbarkeit geringer geworden? Oder ist die vermehrte Aufmerksamkeit ein Zeichen dafür, dass psychische Störungen nicht mehr in dem Maße wie früher tabuisiert sind und man offener darüber sprechen kann?

Mehr Fehltage durch psychische Störungen

Wahrscheinlich treffen all die oben genannten Argumente in gewisser Weise zu. Ein Hauptgrund ist aber sicher auch die zunehmende Relevanz psychischer Erkrankungen für die Kosten und die Produktivität eines Unternehmens. Und dort ist es den Verantwortlichen nicht entgangen, dass psychische Störungen die einzige Krankheitsgruppe sind, bei der die Fehltage kontinuierlich zunehmen. Während die Fehltage bei allen anderen Krankheitsarten seit Jahren sinken, sind sie im Zusammenhang mit psychischen Störungen in den vergangenen Jahren um 80 Prozent gestiegen (siehe Grafik Seite 24). Psychische Störungen sind so zu einem wichtigen Kostenfaktor für die Unternehmen geworden. Und wenn man berücksichtigt, dass diese Störungen aus den verschiedensten Gründen häufig unter- und fehldiagnostiziert werden und man die zusätzlichen Produktivitätsausfälle im Zusammenhang mit Präsentismus (Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz Krankheit) noch dazurechnet,

ist das Problem vermutlich noch gravierender, als es die reine Betrachtung der Fehltage nahelegt.

Neben diesen harten betriebswirtschaftlichen Fakten haben aber auch noch andere Faktoren das Interesse an dem Thema geweckt. So haben die Vorgänge bei dem französischen Unternehmen France Télécom, wo es im vergangenen Jahr im zeitlichen Zusammenhang mit massiven Umstrukturierungsmaßnahmen zu einer Serie von 25 Suiziden gekommen ist, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf das Thema gelenkt. Obwohl die Suizidrate angesichts der großen Mitarbeiterzahl von France Télécom gar nicht überdurchschnittlich hoch war, hat die monatelange Aufmerksamkeit der Medien für die Vorgänge rasch eine eigene Dynamik entwickelt. So musste der

Stress

*Dr. phil. Rosmarie Mendel,
Diplom-Psychologin, Diplom-
Sozialpädagogin, Projekt-
management des Programms
„Psychische Gesundheit am
Arbeitsplatz“, Centrum
für Disease Management,
Technische Universität München
r.mendel@lrz.tum.de*



*Dr. med. habil. Johannes Hamann,
Humanmediziner,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Centrum für
Disease Management,
Technische Universität München
j.hamann@lrz.tum.de*

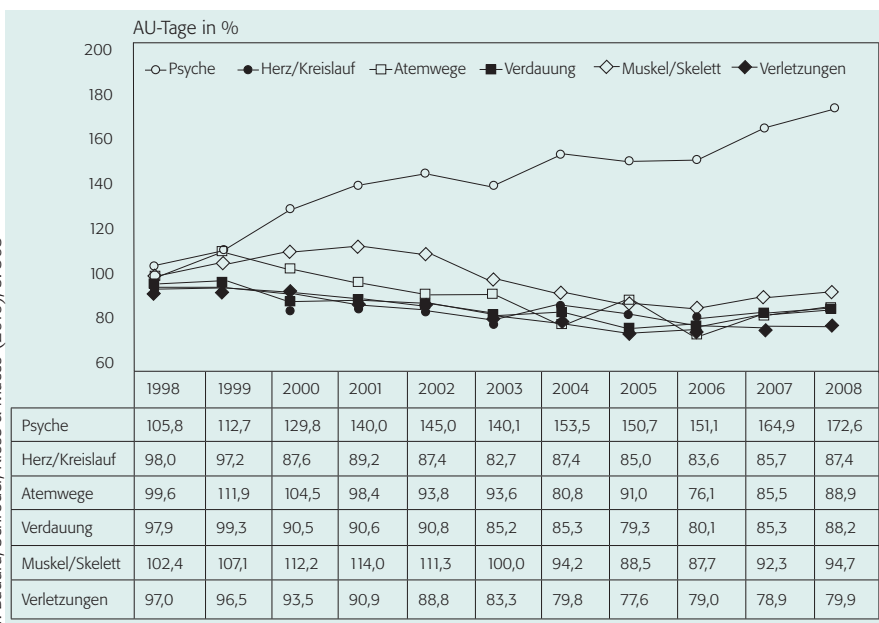


*Dr. med. Werner Kissling,
Humanmediziner,
Leiter des Centrums für Disease
Management,
Technische Universität München
w.kissling@lrz.tum.de*



Stress

Wissenschaftl. Institut der AOK
in: Badura, Schröder, Klose & Maccio (2010), S. 303



Fehltag durch psychische Störungen: dramatischer Anstieg in den vergangenen zehn Jahren

Vizepräsident des Unternehmens seinen Hut nehmen, weil er sich nicht ausreichend darum gekümmert hatte, und der französische Gesetzgeber verpflichtete inzwischen alle größeren Unternehmen dazu, Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte zum Thema „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ durchzuführen. Diese Vorgänge sind auch in deutschen Unternehmen registriert worden und haben deren Bereitschaft, sich des Problems anzunehmen, sicher gefördert.

Wollen die Unternehmen handeln?

Aber auch wenn ein Tabu beseitigt wird und ein Thema in aller Munde ist, bedeutet das noch lange nicht, dass in den Unternehmen dann tatsächlich konkrete Maßnahmen zu dessen Lösung ergriffen werden. Die Frage ist deshalb: Führt das gestiegene Interesse am Thema „Psychische Gesundheit“ dazu, dass in den Betrieben auch tatsächlich Maßnahmen zu ihrer Förderung implementiert werden? Und wo das nicht der Fall ist: Woran liegt das im Einzelnen? Wer verhindert entsprechende Aktivitäten? Und wie kann man in Zeiten knapper Ressourcen die Verantwortlichen überhaupt dazu motivieren, in diesen Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu investieren?

Wir möchten versuchen, im Folgenden zumindest einige dieser Fragen zu beantworten. Wir stützen uns dabei auf die praktischen Erfahrungen, die wir in den vergangenen Jahren bei der Beratung von Unternehmen zu dem Thema „Stress und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ sammeln konnten. Sie basieren auf der Beratung von etwa 50 deutschen Betrieben und Behörden unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Branchen und sind deshalb natürlich nicht repräsentativ. Sie können aber einen Eindruck davon vermitteln, wie groß die Bereitschaft der Unternehmen wirklich ist, etwas für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu tun, und welche Maßnahmen sie dabei bevorzugen.

Wer ergreift die Initiative?

Wenn sich Unternehmen mit der Bitte an uns wenden, sie beim Gesundheitsmanagement zum Thema psychische Gesundheit zu unterstützen, geht die Initiative zu je einem Drittel von der Personalabteilung oder von den Betriebsräten aus. Das verbleibende Drittel teilen sich Betriebsärzte, Schwerbehindertenbeauftragte oder Gesundheitsmanager. Während diese Personengruppen im Rahmen ihrer jeweiligen Tätigkeit fast täglich die Relevanz des Themas erleben, muss die

Unternehmensführung jedoch oft erst durch harte Daten davon überzeugt werden, dass es sich lohnt, das Thema „Psychische Gesundheit“ aktiv anzugehen. Gesundheitsberichte der Krankenkassen über das jeweilige Unternehmen können dabei die Relevanz der psychischen Störungen für das Unternehmen unterstreichen. Hilfreich ist auch die Vorlage von Studien, die den Return on Investment für spezifische Maßnahmen des Gesundheitsmanagements belegen.

Wenn der Unternehmensleitung auf diese Weise von ihrer Personalabteilung oder dem Betriebsrat ein Bedarf für entsprechende Maßnahmen signalisiert wird und wenn – vom externen Berater oder dem betriebseigenen Gesundheitsmanager – konkrete Maßnahmen vorgeschlagen werden, dann entschließen sich unserer Erfahrung nach fast 90 Prozent der Vorstände dazu, solche Maßnahmen im Betrieb zu implementieren.

Und warum wird gezögert?

Wenn sich ein Unternehmen nicht dazu entschließen kann, werden dafür die verschiedensten Gründe genannt:

Manche Vorstände befürchten einen Imageschaden für die Firma, wenn bekannt wird, dass man sich dort mit dem Thema „Stress und psychische Belastung am Arbeitsplatz“ beschäftigt (nach dem Motto: „Sind die Arbeitsbedingungen dort so katastrophal, dass die das nötig haben?“). Für andere ist psychische Gesundheit eine Privatsache, in die sich das Unternehmen nicht einmischen sollte. Manche bezweifeln auch generell, dass in ihrer Firma Handlungsbedarf besteht, weil etwa die Fehltagewegen psychischer Störungen in ihrem Unternehmen gar nicht überdurchschnittlich hoch seien. Empirische Daten über die hohe Zahl der psychiatrischen Fehldiagnosen und über die durch Präsentismus entstehenden zusätzlichen Kosten können solche Zweifel dann manchmal beseitigen. Schwerer zu entkräften sind prinzipielle Zweifel an der Wirksamkeit und vor allem an der Nachhaltigkeit der vorgeschlagenen Interventionen wie Schulung oder Coaching. Hier

„Psychische Gesundheit und Arbeit“ – Ergebnisse einer Befragung von Psychiatern aus Vertragsarztpraxen oder psychiatrischen Kliniken

Arbeit als krank machender Faktor – Veränderungen in den vergangenen zehn Jahren

- Wie hat sich in den vergangenen zehn Jahren die Zahl Ihrer Patienten verändert, bei denen die Arbeitssituation einen wesentlichen krank machenden Faktor darstellt?
 - 85 % der Befragten: „Zahl hat zugenommen“
 - 2 % der Befragten: „Zahl hat abgenommen“
 - 13 % der Befragten: „keine Veränderung“

Psychische Gesundheit und Arbeit

Mittelwert (in %)

- Bei wie viel Prozent Ihrer berufstätigen Patienten sind die Arbeitsbedingungen Hauptauslöser für eine psychische Erkrankung? 26 %
- Bei wie viel Prozent Ihrer berufstätigen Patienten wirkt sich das derzeitige Arbeitsverhältnis eher positiv (das heißt förderlich, stabilisierend) auf den Gesundheitszustand aus? 38 %
- Bei wie viel Prozent Ihrer berufstätigen Patienten wirkt sich das derzeitige Arbeitsverhältnis eher negativ (das heißt stressauslösend, rückfallfördernd) auf den Gesundheitszustand aus? 41 %
- Wie viel Prozent Ihrer berufstätigen Patienten informieren ihre Vorgesetzten darüber, dass sie an einer psychischen Erkrankung leiden? 16 %
- Wie viel Prozent Ihrer berufstätigen Patienten raten Sie davon ab, ihre Vorgesetzten am Arbeitsplatz über ihre psychische Erkrankung zu informieren? 38 %

Rückkehr an den Arbeitsplatz nach psychischer Erkrankung

- Wie beurteilen Sie generell die in Unternehmen umgesetzten Maßnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung Ihrer Patienten?
 - 33 % der Befragten: „schlecht“
 - 51 % der Befragten: „mittelmäßig“
 - 16 % der Befragten: „gut“
- Wie viel Prozent Ihrer Patienten, die wegen psychischer Erkrankung krankgeschrieben waren, berichteten nach anschließender Rückkehr an den Arbeitsplatz von
 - Stigmatisierung durch den Vorgesetzten aufgrund der psychischen Erkrankung 27 %
 - Stigmatisierung durch die Arbeitskollegen aufgrund der psychischen Erkrankung 31 %
 - Mobbing 23 %
 - plötzliche Aufgabenänderung ohne Rücksprache mit dem Patienten 22 %
 - Versetzung in eine andere Abteilung gegen den Willen des Patienten 18 %
 - Unterforderung am Arbeitsplatz 12 %
 - Überforderung am Arbeitsplatz 38 %
 - mangelnder Bereitschaft der Vorgesetzten, die Arbeit an die momentane Belastbarkeit des Patienten anzupassen 39 %
 - Nicht-Genehmigung eines Arbeitsversuchs (= stufenweise Wiedereingliederung) durch die Vorgesetzten 15 %
 - mangelnde Rücksichtnahme auf die vorliegende psychische Erkrankung 34 %
 - Drängen vonseiten der Vorgesetzten zur Kündigung 18 %

Welche Maßnahmen halten Sie für geeignet, um den Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern in Unternehmen zu verbessern?

- Schulung von Führungskräften zum Thema „Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern“:
 - 94 % der Befragten: „geeignet“
- Möglichkeit für Führungskräfte, sich in schwierigen Einzelfällen durch psychiatrisches Fachpersonal beraten zu lassen:
 - 94 % der Befragten: „geeignet“
- Aufklärungskampagnen für die gesamte Belegschaft zum Thema „Psychische Gesundheit/Erkrankungen“:
 - 84 % der Befragten: „geeignet“

n = 312, November 2009

R. Mendel, J. Hamann, W. Kissling Vom Tabu zum Kostenfaktor

ist es hilfreich, wenn man empirische Belege zu ihrer Wirksamkeit und zum Return on Investment vorlegen kann.

Manchmal wird die Implementierung auch dadurch erschwert, dass die Zuständigkeiten zwischen Personalabteilung, Betriebsrat, Betriebsarzt und Gesundheitsmanager nicht klar festgelegt sind und es zu regelrechten Revierkämpfen zwischen den Verantwortungsbereichen kommt. Es empfiehlt sich deshalb, von vornherein alle relevanten Gruppen eines Unternehmens in die Planung solcher Maßnahmen einzubeziehen.

Umfrage bei Psychiatern

Schließlich können beim Thema „Psychische Belastungen von Mitarbeitern“ auch die unterschiedlichen Perspektiven von Arbeitgebern und Arbeitnehmern deutlich werden. Während Betriebsräte potenziell krank machende Arbeitsbedingungen in den Vordergrund stellen, fokussieren sich Arbeitgeber eher auf die individuelle Veranlagung oder Belastbarkeit des einzelnen Mitarbeiters. Beide Parteien erwarten dann vom Berater oder von der Wissenschaft Unterstützung für ihre jeweilige Position. Hinweise auf die multifaktorielle Genese der meisten psychischen Störungen können solche Konflikte aber häufig entschärfen. Da experimentelle Studien zur Klärung dieser Streitfrage schwer durchzuführen sind, haben wir vor Kurzem eine Expertenbefragung zur Rolle der Arbeitsbedingungen als krank machendem oder stabilisierendem Faktor durchgeführt.

Nach Einschätzung der von uns befragten 312 Psychiater wirkt sich bei 38 Prozent ihrer Patienten die Arbeit eher positiv und stabilisierend auf den Gesundheitszustand aus. Allerdings gaben sie auch an, dass bei einem Viertel ihrer Patienten die Arbeit Hauptursache für die Auslösung einer psychischen Störung ist. Und 85 Prozent der befragten Psychiater hatten den Eindruck, dass der Anteil der Patienten, bei denen die Arbeitsbedingungen einen krank machenden Faktor darstellen, in den vergangenen zehn Jahren deutlich angestiegen ist (weitere Befragungsergebnisse siehe Seite 26).

Was kann ein Unternehmen tun?

Inzwischen entschließt sich eine zunehmende Zahl von Unternehmen, Maßnahmen zum Erhalt der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu ergreifen. Ist ein solcher Entschluss einmal gefasst, stellt sich die Frage, welche konkreten Maßnahmen für das Unternehmen am besten passen und den größten Erfolg versprechen. Die Antwort darauf hängt natürlich von vielen Faktoren (Größe und Art des Betriebs, seine Ressourcen, Ziele etc.) ab und auch davon, was das Unternehmen auf dem Gebiet des betrieblichen Gesundheitsmanagements bisher schon anbietet. Wir gehen in der Praxis meist so vor, dass wir zunächst – eventuell unterstützt von einem Gesundheitsbericht über das Unternehmen – eine Bestandsaufnahme möglicher Problembereiche und besonderer Belastungen in dem jeweiligen Betrieb durchführen. Auf dieser Basis wird dann in einem Strategie-Workshop mit möglichst allen betroffenen Parteien (insbesondere mit Personalabteilung, Betriebsrat, Betriebsarzt, Gesundheitsmanager, Geschäftsführer) über die zu ergreifenden Maßnahmen diskutiert. Meistens entscheiden sich die Unternehmen dann für eine oder mehrere der folgenden Maßnahmen:

- Schulungen für Führungskräfte, Betriebsärzte, Betriebsräte, Personal;
- E-Coaching/E-Learning-Programme;
- Schulungen für Mitarbeiter (Stress-/Zeitmanagement);
- Gesundheitstage, Informationsmaterialien;
- Arbeitskreis Gesundheit, Gesundheitszirkel;
- Employee-Assistance-Programme.

Aus unserer Sicht und meist auch aus Sicht der Unternehmen sollte man zu Beginn einer neuen Gesundheitskampagne zuerst einmal alle Führungskräfte für das Thema sensibilisieren und ihnen in interaktiven Workshops die erforderlichen Basisfertigkeiten zum besseren Umgang mit dem Thema „Stress und psychische Belastung am Arbeitsplatz“ vermitteln. Der Teilnehmerkreis für solche Schulungen umfasst alle Führungskräfte mit

Personalverantwortung und insbesondere Mitarbeiter der Personalabteilung, Betriebsräte, Betriebsärzte und Schwerbehindertenbeauftragte. Die Nachhaltigkeit dieser Schulungsmaßnahmen kann durch eine anschließende Einzelberatung, zunehmend auch durch E-Learning- beziehungsweise E-Coaching-Programme verstärkt werden.

Danach können Gesundheitstage oder Vorträge zum Thema sowie schriftliches Informationsmaterial die gesamte Belegschaft für diese Problematik sensibilisieren und dazu beitragen, das damit immer noch verbundene Stigma abzubauen. Wenn es gelingt, im Unternehmen einen Arbeitskreis Gesundheit oder einen Gesundheitszirkel zu installieren, können unter aktiver Beteiligung aller relevanten Gruppen auch präventive Maßnahmen diskutiert und umgesetzt werden. Betriebe, die über keine eigene Sozialberatung verfügen, können ihren Mitarbeitern schließlich eine externe psychosoziale Beratung (Employee Assistance Programme) anbieten und auf diese Weise zur Stressreduktion und zur psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter beitragen.

Weiterführende Literatur

Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.). (2010). *Fehlzeiten-Report 2009: Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. Berlin: Springer.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2005). *Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen*. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html> [30.4.2010]

Gerbert, F. (2010, 8. März). Burnout: Wenn Arbeit krank macht. *Focus online*. Verfügbar unter: www.focus.de/gesundheit/gesundleben/stress/symptome/tid-17718 [30.4.2010]

Windemuth, D., Jung, D. & Petermann, O. (Hrsg.). (2010). *Praxishandbuch psychische Belastungen im Beruf: Vorbeugen, erkennen, handeln*. Stuttgart: Gentner.