

# Gießkannenprinzip wenig hilfreich

## Prävention psychischer Erkrankungen in der Arbeitswelt

Ein Beitrag von Prof. Dr. Anne Karow

Für die Mehrheit aller Menschen in Deutschland bildet Arbeit ihre wirtschaftliche Existenzgrundlage. Darüber hinaus bedeutet sie aber noch viel mehr: Im Idealfall vermittelt sie Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Zufriedenheit, stärkt Selbstwert, bringt Selbstverwirklichung und gibt einem das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein.



Eine hohe Zufriedenheit und positive Identifikation mit der Arbeit tragen wesentlich zum psychischen Wohlbefinden der Menschen bei.

Diese wiederum ist Voraussetzung für Teilhabe und Leistungsfähigkeit in der Arbeitswelt – und niedrige Fehlzeiten der Beschäftigten tragen darüber hinaus maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Mit großer Sorge wird daher seit Jahren die steigende Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen beobachtet. Rund 15 Prozent

aller Arbeitsunfähigkeitstage gehen mittlerweile auf psychische Erkrankungen zurück. Besondere Brisanz erhalten diese durch ihre Krankheitsdauer, die mit

durchschnittlich 36 Tagen dreimal so hoch ist wie bei körperlichen Erkrankungen. Es ist daher richtig und wichtig, dass Prävention und Früherkennung unter Führungskräften an Bedeutung gewinnen – ganz im Sinne eines nachhaltigen Betriebsmanagements.

### Was Fehlzeiten ansteigen lässt

Die Gründe für den Anstieg von Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen sind vielfältig. Eine wichtige Erklärung ist die höhere gesellschaftliche Akzeptanz psychischer Erkrankungen, die dazu führt, dass sich Betroffene heute leichter in eine Behandlung begeben und die Krankschreibung mit einer entsprechenden Diagnose einhergeht. Immer wieder wird auch ein Anstieg psychischer Erkrankungen in der Allgemeinbevölkerung diskutiert. Epidemiologische Forschungsergebnisse legten lange keinen realen Anstieg psychischer Erkrankungen in der Bevölkerung

#### Für Eilige

Die Leitung der Libermonta-Klinik Schloss Tremsbüttel setzt bei der Behandlung psychischer Erkrankungen neben psychotherapeutischen Methoden vor allem auf viel Sport und die Natur – in Kombination mit einer gesunden Ernährung.



nahe. Eine Ausnahme hiervon stellt möglicherweise der Einfluss der COVID-19-Pandemie dar. Bisherige Untersuchungen zeigen vor allem einen Anstieg akuter psychischer Krisen und vorübergehender Belastungen, aber weniger negative Auswirkungen auf schwere und chronisch verlaufende psychische Erkrankungen.

## Wann macht Arbeit psychisch krank?

Blicken wir auf die Prävention psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz, müssen wir zunächst verstehen, welche Faktoren sich günstig oder ungünstig auswirken. Es wäre falsch zu sagen, dass eine hohe Arbeitsintensität automatisch zum sogenannten „Burn-out“ führen muss. Dennoch kann Arbeit unter bestimmten Bedingungen belasten und krank machen oder bei einer bereits bestehenden psychischen Erkrankung einen Rückfall provozieren. Als psychisch belastend empfinden viele Arbeitnehmer eine ihrem Aufgabenbereich nicht angemessene hohe Verantwortung, ein zu hohes Arbeitstempo oder eine zu hohe Komplexität von Arbeitsanforderungen, sowie mangelnde Wertschätzung. Vor allem in Verbindung mit anhaltenden Gefühlen von Ohnmacht, fehlenden Gestaltungsmöglichkeiten und einem schlechten Betriebsklima wirkt sich das negativ auf Zufriedenheit, Engagement und Leistungsfähigkeit aus. Nicht selten wären ungünstige Arbeitskontexte, die ganze Teams belasten und Ausfallzeiten bei sonst gesunden Mitarbeitern zur Folge haben, durch präventive Strategien, gutes Management und ausgebildete Führungskräfte vermeidbar.

Eine weitere Rolle bei der Entstehung vermeidbarer psychischer Belastungen können fehlende Grenzen zwischen der Arbeit und dem Privatleben spielen. Die wachsende Digitalisierung hat viele Vorteile, sie führt allerdings auch zu besonderen Herausforderungen: Immer mehr Mitarbeitende erhalten Dienstgeräte, auf denen private und berufliche Inhalte verschwimmen. Die eigen- oder fremdgeförderte Erwartungshaltung einer ständigen Erreichbarkeit wird als Überforderung erlebt. Einigen Menschen fällt es dann außerordentlich schwer, eine Belastungssituation rechtzeitig zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren. Eine anhaltende psychische Belastung wird nicht selten so lange ausgehalten, bis die Krankschreibung als der einzig mögliche Lösungsweg erscheint, obwohl durch ein Erkennen von Frühwarnzeichen Maßnahmen zur Vermeidung einer Krankheitsentwicklung möglich gewesen wären.

Bei chronischen psychischen Erkrankungen führt die Arbeit alleine nicht zu der Entstehung der Erkrankung, sie kann aber im ungünstigen Fall eine Erkrankung aufrecht erhalten oder verschlechtern. Diese Betroffenen erkranken oft früh im Leben und die Erkrankungen, beispielsweise chronische Depressionen, verlaufen wiederkehrend und schubförmig. Im Vergleich zu Gesunden verfügen Menschen mit schweren und chronischen psychischen Erkrankungen über geringere Bewältigungsstrategien und seltener über ein stabiles soziales Unterstützungssystem. Für ihren beruflichen Alltag heißt dies, dass höhere Ausfallzeiten entstehen und phasenweise oder dauerhaft eine Reduktion

der Arbeitsbelastung notwendig ist. Aber auch hier können Betriebe unterstützen: Sie müssen diese Umstände erkennen, sie in der Planung von Arbeitsprozessen berücksichtigen sowie aufklären, vermitteln und für ausreichend Unterstützung zu sorgen.

## BGM: Barrieren abbauen

Grundsätzlich kann man beobachten, dass die gesellschaftliche Akzeptanz psychischer Erkrankungen gestiegen ist; wir versuchen, Betroffene gut in die Arbeitswelt zu integrieren. Auch heute liegt jedoch die größte Herausforderung in der fehlenden unmittelbaren Sichtbarkeit einer psychischen Erkrankung. Während Einschränkungen durch eine körperliche Erkrankung allen Beteiligten plausibel erscheinen, sind die Symptome etwa einer Depression weniger leicht von außen zu begreifen. Selbst Betroffene können oft nur schwer vermitteln, in welchem Ausmaß, wann und unter welchen Umständen ihre psychischen Symptome, beispielsweise Konzentrationsstörungen, Energieverlust, Panikattacken oder gedankliche Grübelschleifen, ihre Arbeit beeinträchtigen. Unternehmen können Barrieren abbauen, indem sie Beratungs-, Vermittlungs- und Aufklärungsarbeit leisten.

In vielen Betrieben werden Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement bereits umgesetzt, schließlich gibt es eine Verpflichtung zur Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Entscheidend für den Erfolg dieser Maßnahmen ist, dass sie die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit erreichen. Dabei gilt: Ein Gießkannenprinzip mit einem Strauß freiwilliger Angebote erreicht vor allem diejenigen, die sich ohnehin gut um ihre Gesundheit kümmern. Ziel präventiver Strategien sollte keine Überversorgung sein, sondern die frühe und gezielte Erreichung vulnerabler Personen. Zufriedenheits-Scores und Mitarbeiterbefragungen können hier wichtige Ergebnisse liefern. Eine entscheidende Rolle spielen geschulte Führungskräfte, die über entsprechende Kenntnisse verfügen und die Prinzipien einer gesunden Führung verinnerlicht haben. Um psychische Belastungen angemessen beurteilen zu können, bedarf es schließlich einer engen Zusammenarbeit von Führungskräften mit Betriebsärzten und Mitarbeitervertretungen. Grundsätzlich sollten die Mitarbeitergesundheit und verbundene Präventionsmaßnahmen Teil der übergeordneten Unternehmensstrategie sein, denn nur so können Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter Teil der Leitkultur eines Unternehmens werden. ●



### Surftipp

Weitere Informationen finden Sie hier: [pt.rpv.media/63s](https://pt.rpv.media/63s)