

Psychische Erkrankungen im Betrieb: „Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt...!“

Ein Seminar zum Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitern

Führungskräften kommt eine herausragende Rolle bei der Frage zu, was bedeutet „gesunde Führung“, wie entsteht ein „gesunder Betrieb“. Die Zahl der psychischen und psychosomatischen Erkrankungen steigt in den letzten Jahren kontinuierlich an, somit auch die betriebs- und volkswirtschaftlichen Folgekosten. Die Kenntnisse der Führungskräfte zur frühzeitigen Erkennung psychischer Auffälligkeiten einzelner Mitarbeiter und daraus resultierender Störungen betrieblicher Abläufe sind oft wenig entwickelt. Das Seminar „Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt...!“ enttabuisiert den Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitern und vermittelt entsprechende Kenntnisse. Ziele des Seminars sind schnellere und angemessene Hilfe für betroffene Mitarbeiter, Handlungssicherheit für Führungskräfte, Optimierung des Rehabilitationsprozesses und der Wiedereingliederung psychisch Kranker am Arbeitsplatz, Kostenreduzierung für Betrieb und Sozialversicherung.

Umstrukturierung der Arbeitswelt

In Folge eines ständigen Wandels der Arbeitswelt in immer schnelleren Schritten ergibt sich u. a. eine zunehmend höhere Arbeitsdichte und ein vermehrter Qualifikationsdruck für die Mitarbeiter. „Das Tempo des sozio-ökonomischen Wandels hat deutlich zugenommen, die Sicherheit der Arbeitsverhältnisse spürbar abgenommen“ (Badura et al. 2000). Parallel zu dieser Entwicklung wächst die Prävalenz psychischer und psychosomatischer Erkrankungen. Der Anteil psychischer Erkrankungen am Krankenstand nimmt in den letzten Jahren beständig zu (DAK

Gesundheitsreport 2008). Inzwischen nehmen sie unter den Diagnosehauptgruppen den vierten Rang beim Arbeitsunfähigkeitsgeschehen ein (Lademann et al. 2006). Die psychischen Erkrankungen sind seit 2003 der häufigste Grund für eine gesundheitsbedingte Frühberentung (Robert Koch Institut Hrsg. 2006). Dabei spielen Ängste, Depressionen und Persönlichkeitsstörungen mit etwa 2/3 aller psychisch bedingten Frühberentungen die größte Rolle (Irle H. et al. 2001). Psychische Erkrankungen verursachen enorme betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten. Nach einer Schätzung der Europäischen Kommission (Europäische Kommission 2005) betragen diese etwa 3–4 % des Bruttoinlandsprodukts.

Durchschnittlich dauert es 7 Jahre bis psychische Störungen diagnostiziert und adäquat behandelt werden. Daraus resultiert, dass eine psychisch bedingte Leistungsminderung die Betriebsergebnisse bereits negativ beeinflusst, lange bevor der betroffene Mitarbeiter arbeitsunfähig ausfällt. Die Leistungsminderung beträgt bei Mitarbeitern mit psychischen Störungen nach betriebswirtschaftlichen Berechnungen 20–40 % (Panse, Stegmann 1998). Eine lange Erkrankungsdauer, in der zunächst keine angemessene Behandlung erfolgt, wirkt sich ungünstig auf die Prognose und damit auch auf eine erfolgreiche Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess aus.

In vielen Unternehmen ist Suchtprävention und Unterstützung suchtkranker Mitarbeiter in den letzten 25–30 Jahren erfolgreich eingeführt worden. Mit Hilfe von Fortbildungsmaßnahmen wurden insbesondere Vorgesetzte zum Thema „Sucht“ sensibilisiert und ihnen konkrete Regeln und Handlungsanweisungen für den Umgang mit Betroffenen im betrieblichen Alltag nahe gebracht (Lei-



Kontakt

Dr. med. Heiko Krefter
Facharzt für Innere und Arbeitsmedizin
Johannes-Orttenburger-Straße 14
67273 Weisenheim am Berg
Telefon: 0 63 53-76 20
Fax: 0 63 53-91 41 54
E-Mail: krefter@t-online.de

Dipl.-Psych. Reiner Wieland
AHG-Klinik für Psychosomatik
Kurbrunnenstraße 12
67098 Bad Dürkheim
Telefon: 0 63 22-9 34-2 71
E-Mail: rwieland@ahg.de

dig 2003). Die Bedeutung psychischer Störungen, wie z. B. Angstzustände und Depressionen, wird dagegen im betrieblichen Kontext weiterhin unterschätzt.

Kooperation zwischen Rehabilitationsklinik und Betrieb

Die AHG-Klinik für Psychosomatik Bad Dürkheim hat deshalb seit vielen Jahren eine enge Kooperation mit Werksärzten und Sozialberatern verschiedener Unternehmen in der Region aufgebaut. Ein Resultat dieser Vernetzungen mit den Betrieben stellt das Seminar „Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt“ dar. Als Zielgruppe werden vor allem Führungskräfte, aber ebenso Mitarbeiter der Personalabteilung, Betriebs- und Personalräte, Werksärzte, Sozialberater, Disability Manager, letztlich alle für Mitarbeiter Verantwortung

tragenden Personen im Betrieb angesprochen. In diesem Seminar wird Sensibilität und Wissen zu dem Thema „psychische Erkrankungen“ vermittelt. Es wurde in Zusammenarbeit mit der Sozialberatung im Werksärztlichen Dienst der Daimler AG, Werk Mannheim, vor zehn Jahren erstmalig angeboten und seitdem weiterentwickelt.

Seminaraufbau: „Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt...“

„Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt...“

AGENDA

09:00–09:45	Begrüßung, Vorstellung der TeilnehmerInnen, Abfrage der Erwartungen
09:45–10:15	Einführende Informationen zu „Psychischen Auffälligkeiten“
10:15–10:45	Entstehungsbedingungen psychischer Störungen am Beispiel von Arbeitsstress
10:45–11:00	PAUSE
11:00–12:00	„Was erwarten Sie von einem Vorgesetzten?“ Teil 1: Patienten-Interview
12:00–12:45	„Was erwarten Sie von einem Vorgesetzten?“ Teil 2: Diskussion im Plenum
12:45–13:45	MITTAGESSEN
13:45–14:45	Erscheinungsweisen psychischer Störungen im Überblick
14:45–15:15	Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitern im Betrieb
15:15–15:30	PAUSE
15:30–16:30	Videosequenzen / Rollenspiel / Fallbearbeitung / Gesprächsleitfaden
16:30–17:00	Abschlussrunde – Seminarauswertung



AHG Klinik für Psychosomatik
Bad Dürkheim

im späteren betrieblichen Alltag erleichtern, da die Rahmenbedingungen in einer solchen Klinik aus eigener Anschauung eingeschätzt werden können.

Leitfaden für Krisengespräche

Die Handlungssicherheit von Führungskräften – sinnvoller Weise auch der Arbeitnehmervertretung, die häufig ebenfalls an den Gesprächen mit Betroffenen beteiligt ist – im Umgang mit psychisch

Leitfaden – in 5 Schritten

- 1. Rahmenbedingungen herstellen: rechtzeitige Terminvereinbarung, Vorbereitung auf das Gespräch, ausreichend Zeit zur Verfügung stellen, Ausschaltung von Störungen**
- 2. Auffälligkeiten beschreiben: möglichst präzise Darstellung der Veränderungen im Leistungs- und/oder im Sozialverhalten, die Anlass zur Sorge geben (Leistungsdokumentation, konkrete Verhaltensbeispiele)**
- 3. Sichtweisen erfragen: Ursachen-erklärungen des Mitarbeiters, Vorstellungen der Führungskraft unter besonderer Berücksichtigung des Modells zur Entstehung psychischer Störungen**
- 4. Hilfe und gemeinsame Lösungssuche anbieten: Verbesserungsmöglichkeiten von Seiten des Mitarbeiters, betriebliche Hilfsmöglichkeiten (Sozialberatung, werksärztlicher Dienst oder externe Hilfsangebote, Informationen dazu vorher einholen)**
- 5. Vereinbarungen treffen: Festlegung der Veränderungsziele und -schritte und des Zeitplans, Aufzeigen von Konsequenzen, evt. Durchführung derselben, Dokumentation des Gesprächs.**

Das Gespräch mit einem Betroffenen (Patienten-Interview)

ist geprägt von dem Bericht eines stationären Patienten über die Entwicklung seiner Problematik und der damit verbundenen arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen bzw. Hintergründe. Dieser intensive Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften und einem Patienten bildet quasi das „Herzstück“ des Seminars. Das ist auch der Grund, weshalb das Seminar in aller Regel in der Klinik stattfinden sollte. Gleichzeitig lernen die Teilnehmer eine Psycho! (-somatische) Fachklinik kennen und können möglicherweise bestehende Vorurteile korrigieren. Dies soll Hilfsangebote durch die Führungskraft an betroffene Mitarbeiter

auffällig gewordenen Mitarbeitern wird erhöht, wenn mit einem Leitfaden für Krisengespräche gearbeitet wird. Ein solcher wird den Teilnehmern vorgestellt und mitgegeben. Das Ziel des Gesprächs besteht darin, dem Mitarbeiter dabei zu helfen, aus einer psychischen Krise herauszufinden und seine Leistungsfähigkeit wiederherzustellen. Eine wertschätzende, wohlwollende Grundhaltung der Führungskraft ist daher unbedingt notwendig. Es kann davon ausgegangen werden, dass i. d. R. mehrere Gespräche notwendig sein werden. Sie sollten als Prozess konzipiert sein, was durch den Leitfaden erleichtert wird. In Rollenspielen wird dieses Gesprächsvorgehen geübt oder es wird eine ent-

sprechende Video-Demonstration gezeigt. Die Gratwanderung, die eine Führungskraft dabei bewältigen muss, wird besonders herausgearbeitet: So besteht einerseits die Gefahr, zu persönlich zu werden und die Privatsphäre des Mitarbeiters zu verletzen, andererseits kann ein zu geringes Maß an Konfrontation zu Unverbindlichkeit führen, die letztlich keine Änderungsmotivation schafft. Da im Verlaufe des Gesprächs häufig schon sehr bald professionelle Unterstützung erforderlich wird, wird Führungskräften empfohlen – insbesondere wenn sie ihre ersten Gespräche dieser Art führen müssen –, sich schon in der Gesprächsvorbereitung nach internen oder externen Hilfsmöglich-

keiten zu erkundigen und sich ggf. von diesen beraten zu lassen. In Großunternehmen besteht ein eigener werksärztlicher Dienst und meist eine Sozialberatung, die von der Führungskraft als konkrete Hilfsmöglichkeiten benannt werden und die weitere Schritte einleiten können. In Klein- und Mittelbetrieben muss die Führungskraft selber den Mitarbeiter an geeignete externe Stellen vermitteln. Entsprechende Adressen im Umfeld des Betriebes sollten spätestens im Rahmen der Vorbereitung eines Krisengesprächs erkundet werden.

Bisherige Erfahrungen mit dem Führungskräfte-seminar

Das Seminar „Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt“ wird seit mehreren Jahren für Führungskräfte verschiedener Großunternehmen durchgeführt. Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer und die steigende Zahl der Anmeldungen belegt, dass einerseits bei den Führungskräften und den weiteren Zielgruppen ein Bedarf für ein solches Seminar besteht, andererseits dass die grundlegenden Seminarziele erreicht werden. Es findet eine Enttabuisierung und Entdramatisierung des Themas „psychische Störungen“ statt. Dazu werden die Führungskräfte für die Signale einer beginnenden psychischen Störung sensibilisiert und ihnen Handlungssicherheit im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern geboten. Betroffenen Mitarbeitern sollte durch ihre Führungskraft rascher und kompetenter Hilfestellung angeboten werden und damit für ihr Unternehmen und die Sozialversicherungsträger Kosten reduziert werden.

Viele teilnehmende Führungskräfte und Betriebsräte, erleben die Atmosphäre in der Klinik, insbesondere den „face-to-face“-Kontakt mit einem Betroffenen, als besonders geeignet zur Erreichung der Seminarziele und bezüglich der Umsetzbarkeit in ihren betrieblichen Alltag. Viele Vorgesetzte melden als wichtiges Element die Klärung der Verantwortlichkeiten zurück. Einer-

seits gehört es zu ihren Führungsaufgaben, Sensibilität und Verständnis für die Problemlage eines Mitarbeiters in einer psychischen Notsituation zu entwickeln, andererseits können sie ihre Führungsposition dahingehend sicherer wahrnehmen, dass betroffene Mitarbeiter die Verpflichtung haben, notwendige Hilfen anzunehmen und aktiv an der Überwindung von Schwierigkeiten mitzuarbeiten. Bei der Rückkehr in den Betrieb nach einer längeren Krankheitsphase oder einer stationären Behandlung ist die Kompetenz des Vorgesetzten für eine erfolgreiche Wiedereingliederung erneut erforderlich. Mögliche Hilfestellungen durch den Betrieb, aber auch Unterstützungsmöglichkeiten externer Stellen (Integrationsamt, Rentenversicherung, Krankenkasse, Berufsgenossenschaft, ambulante Fachdienste) sollten in dieser Phase des Wiedereingliederungs- und Gesundungsprozesses bekannt sein. Ein zu großes Maß an Schonung und Rücksichtnahme ist in vielen Fällen weder hilfreich für den Betroffenen noch betrieblich umsetzbar.

Nicht zuletzt leistet das Seminar indirekt auch einen wichtigen Beitrag zu einer verbesserten Selbstfürsorge der Führungskräfte. Die Teilnehmer können das vorgestellte Stressmodell auch auf ihre eigene Situation anwenden und sich mit ihren eigenen Bewältigungsstrategien auseinandersetzen.

Neuere Entwicklungen und Ausblick

Da die Bedeutung psycho-(somatischer) Erkrankungen immer deutlicher wird und die entsprechenden Kosten ansteigen, erkennen immer mehr Unternehmen hier Handlungsbedarf. Den zu erfolgreichem Handeln für die Gesundheit des Mitarbeiters und des Betriebes notwendigen Erwerb spezieller Führungskompetenz und des dazu erforderlichen Basiswissens über psychische Erkrankungen bieten wir den Teilnehmern in unserem Seminar an. Die Fürsorge um die Gesundheit – auch die psychische – der Mitarbeiter wird in

den Betrieben zunehmend als wichtige Führungsaufgabe erkannt, die in enger Beziehung zu Unternehmenskultur, Mitarbeiteridentifikation und -motivation und damit letztlich einer erfolgreichen Unternehmensführung steht. Derzeit vollzieht sich ein wünschenswerter Wandel in der Unternehmenskultur vieler Betriebe, nicht zuletzt in Anbetracht der demographischen Entwicklung, der längeren Lebensarbeitszeit und des erwarteten Bedarfes an qualifizierten Mitarbeitern. Dies zeigt sich in den vermehrt etablierten betrieblichen Personalstrategien wie „Betriebliche Gesundheitsförderung“, „Gesundheitsmanagement“, „Disability Management“. Zur Erreichung der auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter ausgerichteten Unternehmensziele bietet die AHG-Klinik für Psychosomatik Bad Dürkheim mit dem Seminar „Wenn Verhalten aus dem Rahmen fällt...“ einen wichtigen Baustein an. Die berufliche Reintegration und damit der Genesungsprozess der Patienten/Mitarbeiter mit psychischen oder psychosomatischen Erkrankungen werden verbessert, die Kompetenzen in den Unternehmen im Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitern erhöht und Kosten für Betriebe, Krankenkassen und Rentenversicherung reduziert. □

Literatur bei den Autoren.

BGN-Präventionspreis 2010

Insgesamt 50.000 Euro Preisgeld lobt der Verband der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten (BGN) im Rahmen des Wettbewerbs um den BGN-Präventionspreis 2010 aus. Gesucht werden wegweisende, neuartige oder besonders erfolgreiche Sicherheits- und Gesundheitsschutzlösungen aus allen Unternehmen, die bei der BGN versichert sind. Bewerbungsschluss ist der 28.02.2010. Mehr bei Jörg Bergmann. E-Mail: joerg.bergmann@bgn.de □