

Kein Stress mit dem Stress

Lösungen und Tipps für **Führungskräfte und Unternehmen**
Mit vielen Arbeitshilfen und Praxisbeispielen

GESUNDHEIT



Inhalt

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“	5
Vorwort	7
Über diese Handlungshilfe	8
Was heißt hier gestresst?	9
1 Motivation	19
2 Demografischer Wandel	31
3 Work-Life-Balance	43
4 Chancengerechtigkeit	57
5 Arbeitsverdichtung	69
6 Burnout	83
7 Konfliktmanagement	95
8 Change Management	107
9 Emotionale Überforderung	119
10 Selbstmanagement	133
Arbeitshilfen	145
Quellenverzeichnis	158

Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Mitarbeiter wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen. Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- ▶ Praxisordner
- ▶ Handlungshilfen für Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte, Unternehmensberatung und BGM im Intranet
- ▶ Check „Psychische Gesundheit“
- ▶ eLearning-Tools für Beschäftigte und Führungskräfte
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal www.psyga.info



Das Webportal www.psyga.info informiert zu relevanten Handlungsfeldern und bietet eine Sammlung ausgewählter Praxis- und Handlungshilfen zum Download. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen erhalten hier handhabbare Lösungen für die Praxis.

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).

Projektleitung:

BKK Dachverband e. V., Berlin



Kooperationspartner:

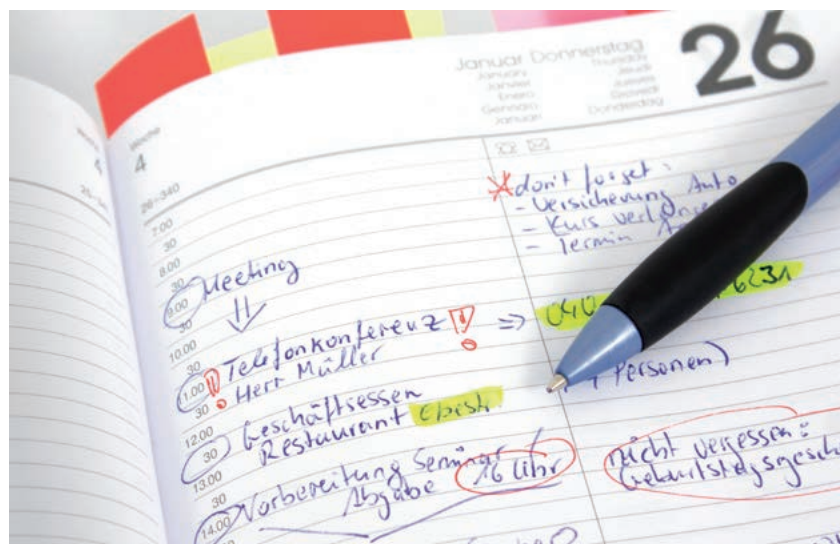
- ▶ Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ Bertelsmann Stiftung
- ▶ Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Netzwerk Gesundheitsförderung und Selbsthilfe
- ▶ Bundesagentur für Arbeit
- ▶ Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen gem. e. V.
- ▶ DGB Bildungswerk BUND e. V.
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH
- ▶ Gesunde Stadt Dortmund e. V.
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin des Universitätsklinikum Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (ehemals: Landesinstitut für Arbeit und Gesundheit NRW)
- ▶ Leibniz Universität Hannover
- ▶ START Zeitarbeit NRW GmbH
- ▶ Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e. V.

Vorwort

Unsere Arbeitswelt ist komplexer geworden. Die Schlagzahl im Job nimmt zu, Prozesse verdichten sich. Handy und Laptop geben zwar neue Freiheiten, erschweren aber auch im wahrsten Sinne das Abschalten und eine klare Trennung zwischen Privatleben und Beruf. Dies hat Folgen für unser Wohlbefinden. Die Gefahr, arbeitsbedingt psychisch zu erkranken, ist längst nicht mehr nur ein Problem für Manager. Rund 59 Millionen Krankheitstage pro Jahr gehen in Deutschland mittlerweile auf psychische Probleme und Erkrankungen zurück, Tendenz steigend.

Die gute Nachricht: Diese Entwicklung ist nicht unumkehrbar, wenn alle Beteiligten etwas tun. Erforderlich ist eine Enttabuisierung und ein bewusster Umgang mit dem Thema. Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA) zu diesem Zweck verschiedene Broschüren für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt. Unter dem Titel „Kein Stress mit dem Stress“ bieten sie einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen und geben konkrete Anregungen und Tipps für den Umgang mit Stress. Die vorliegende Handlungshilfe ergänzt dieses Angebot und richtet sich an Führungskräfte. Denn die Unternehmensführung beeinflusst maßgeblich das Ausmaß und die Qualität psychosozialer Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der betrieblichen Vorgaben und Rahmenbedingungen als auch in Bezug auf die tägliche Führungspraxis von Vorgesetzten.

Nehmen Sie sich die Zeit und lesen Sie, wie Sie die Handlungshilfe in Ihrem Arbeitsalltag nutzen können. Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse und Anregungen!



Über diese Handlungshilfe

Sicher kennen Sie das: Sie kommen morgens ins Büro, es gibt viel zu tun, Dutzende E-Mails wollen beantwortet werden, das Telefon klingelt, die Mitarbeiter warten auf Ansagen, der Vorgesetzte drängt auf Ergebnisse.

Führungskräfte stehen vor der besonderen Herausforderung, den vielfältigen Anforderungen von allen Seiten gerecht zu werden. Dabei die eigene psychische Gesundheit und die der Mitarbeiter im Blick zu behalten, ist eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe. Denn in unserer heutigen Arbeitswelt, in der Arbeitspensum, Druck und Komplexität immer mehr zunehmen, sind der richtige Umgang mit Ressourcen und die Fähigkeit des Selbstmanagements entscheidend. Um als Führungskraft langfristig erfolgreich zu sein, ist Kompetenz im Umgang mit psychischen Belastungen und Stress unverzichtbar. Denn das Befinden und die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter haben erheblichen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Motivation Ihrer Mitarbeiter und damit auch auf die Produktivität.


In vielen Unternehmen sind Stress und psychische Belastungen noch immer ein Tabuthema. Häufig besteht Unsicherheit, wie mit psychisch überlasteten Beschäftigten umgegangen werden sollte und welche Unterstützung Führungskräfte und das Unternehmen dabei leisten können.

Genau hier setzt die vorliegende Handlungshilfe an. Sie bietet Ihnen zu zehn Themen praxisorientierte Tipps und Lösungen, sowohl für Sie als Führungskraft als auch für Ihr Unternehmen. Denn häufig sind es schon kleine, praktische Maßnahmen, die leicht umzusetzen sind, aber viel bewegen können.

Ergänzend dazu enthält die Handlungshilfe Praxisbeispiele in Form von Unternehmensinterviews mit Verantwortlichen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Im Anhang finden Sie außerdem eine Sammlung von Arbeitshilfen, die Sie direkt für Ihre Praxis nutzen können.

Mit der Handlungshilfe soll das Bewusstsein für zentrale Aspekte der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz gestärkt werden. Die Inhalte haben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Der Sammelordner ist ein Arbeitsinstrument, das Sie in Ihrem beruflichen Alltag nutzen können. Perspektivisch werden weitere Materialien und Themen ergänzt werden.



Weitere Informationen
und Handlungshilfen
zum Thema psychische
Gesundheit in der
Arbeitswelt finden Sie
unter
www.psyga.info

Was heißt hier gestresst?

Medien sprechen von „Burnout als Volkskrankheit des 21. Jahrhunderts“, Wissenschaftler sehen ein „Zeitalter der Depression“. Tatsache ist: Viele Menschen in Deutschland leiden unter psychischen Erkrankungen – mit beträchtlichen Folgen für Volkswirtschaft, Unternehmen und natürlich für die betroffenen Personen und ihre Familien.

Stress und psychische Erkrankungen – Zahlen & Fakten

Seit Jahrzehnten ist die Zahl der Fehltag wegen psychischer Erkrankungen angestiegen – zuletzt zwischen 2001 und 2011 von bundesweit 33,6 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen auf 60 Millionen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012, 2013).

Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 39 Jahren von zwei Prozent auf 14,7 Prozent. Die durch psychische Krankheiten ausgelösten Krankheitstage haben sich in diesem Zeitraum verfünffacht. Während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, sind sie heute zweithäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibung bzw. Arbeitsunfähigkeit (BKK-Gesundheitsreport, 2014). Besondere Bedeutung und Brisanz erhalten psychische Erkrankungen auch durch die Krankheitsdauer: Die durchschnittliche Dauer psychisch bedingter Krankheitsfälle ist mit 40,1 Tagen fast dreimal so hoch wie bei anderen Erkrankungen (13,0 Tage).

Psychische Störungen sind außerdem die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen. In den letzten 18 Jahren stieg der Anteil von Personen, die aufgrund seelischer Leiden frühzeitig in Rente gingen, von 14,5 Prozent auf 41,9 Prozent (Deutsche Rentenversicherung Bund, 2012). Gegenüber dem Jahr 2000 entspricht dies einer Steigerung von über 40 Prozent. Im Vergleich zu anderen Diagnosegruppen treten Berentungsfälle wegen „Psychischer Verhaltensstörungen“ deutlich früher ein; das Durchschnittsalter liegt bei 48,3 Jahren.

Folge für Unternehmen und Volkswirtschaft sind Kosten in Milliardenhöhe: Allein die direkten Krankheitskosten für psychische Erkrankungen liegen bei knapp 16 Milliarden Euro pro Jahr (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2011). Laut Berechnungen könnten sie bis 2030 auf rund 32 Milliarden Euro anwachsen. Hinzu kommt ein noch größerer Anteil an indirekten Kosten, verursacht durch reduzierte Produktivität während der Arbeitsjahre und vorzeitige Berentung.

Die deutliche Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen spiegelt sich in den zunehmenden Produktionsausfallkosten wider: Während sie 2008 noch bei geschätzten knapp vier Milliarden Euro lagen, sind die Produktionsausfallkosten bis 2012 auf über acht Milliarden Euro gestiegen. Gleiches gilt für den Ausfall an Bruttowertschöpfung durch Krankschreibung aufgrund psychischer Erkrankungen, hier gab es im selben Zeitraum eine Zunahme um mehr als sieben Milliarden Euro von rund sieben Milliarden Euro in 2008 auf 14,3 Milliarden Euro im Jahr 2013 (BMAS/BAuA: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, 2013).

Fazit

Die Zahlen sprechen für sich: Psychische Erkrankungen und die damit verbundenen Kosten nehmen zu. Neben Belastungen aus dem privaten Umfeld sehen Experten einen Auslöser darin, dass wir im Arbeitsalltag immer größerem Stress ausgesetzt sind. Auch die größere Sensibilität für psychische Probleme spielt vermutlich eine Rolle. Denn früher wurden häufig nicht die psychischen Erkrankungen diagnostiziert, sondern erst die körperlichen Spätfolgen, wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magengeschwüre oder Migräne.

Arbeitsstress kann Mitarbeiter kosten: Warum Unternehmen handeln müssen

Gesunde Mitarbeiter sind wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Wenn sie ausfallen, geht nicht nur Arbeitszeit verloren. Auch die Kosten steigen. Nur wer gesund ist und sich wohlfühlt, ist leistungsfähig. Gestresste Arbeitnehmer machen nachweislich mehr Fehler und sind häufig weniger produktiv. Sie sind außerdem anfälliger für Infektionen und leiden häufiger unter Langzeitfolgen wie Migräne, Schlafstörungen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Erfolgsfaktoren:

Stressmanagement und Prävention

Die Gesundheit seiner Beschäftigten zu fördern lohnt sich. Zu Ihren Aufgaben als Führungskraft gehört es deshalb, vermeidbare Belastungen zu reduzieren und Mitarbeitern eine ausgewogene Work-Life-Balance zu ermöglichen. Es zahlt sich aus, Beschäftigte, die Anzeichen von Stress- oder Überforderungssymptomen zeigen, angemessen zu unterstützen. Denn Stress und Überforderung in Unternehmen können auch im Wettbewerb

um qualifizierte Fachkräfte zum Nachteil werden. Nicht zuletzt sind Unternehmen, die auf die Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten setzen, attraktive Arbeitgeber.

Es muss nicht immer gleich das „Riesenprogramm“ sein. Oftmals reichen schon kleine Veränderungen und Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, um die Gesundheit – und auch die psychische Balance – der Mitarbeiter langfristig zu erhalten.



INFO

Nur Gesunde packen komplexe Aufgaben mit Elan an

Schwierige Entscheidungen treffen, Fähigkeiten optimal einsetzen, flexibel auf Veränderungen reagieren – all das sind Herausforderungen, denen sich heute die sogenannten Wissensarbeiter stellen müssen. Denn Arbeitsbereiche, in denen Beschäftigte es mit wenig standardisierten, unstrukturierten Aufgaben und Abläufen zu tun haben, nehmen zu. Gesundheit ist dafür eine Art Energieträger. Um solche Aufgaben zu steuern und mit Elan anzupacken, müssen Mitarbeiter sowohl körperlich als auch psychisch gesund sein.

Stress – Was ist das überhaupt?

Jeder ist ab und zu mal gestresst. Oft meint man damit schlichtweg, dass man gerade viel zu tun hat oder unter großem Zeitdruck steht. Doch welcher Stress ist ungesund? Wann wirkt er auf Körper und Psyche belastend, wann ist er Ansporn für Leistung?



INFO

Stress ist ...

... ein „als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann“ (Joiko et al., 2010). Dabei gibt es zwei Arten von Stress: Eustress und Distress. Der eine ist Ansporn bzw. fügt der Gesundheit keinen Schaden zu, der andere ist krank machend.

Menschen fühlen sich immer dann gestresst, wenn sie denken, etwas wachse ihnen über den Kopf. Oder wenn sie in ungewohnte und belastende Situationen geraten und Angst haben, etwas nicht schaffen zu können, das subjektiv als wichtig erscheint. Stress entsteht, wenn wir uns unter Druck gesetzt fühlen. Jeder von uns empfindet Stress auf eine andere Weise. Ob Menschen ein Ereignis als unkontrollierbar,

d.h. als „stressig“ erleben, hängt von ihrer persönlichen Bewertung ab. Was der eine als belastend empfindet, ist für den anderen gar kein Problem. Zum Beispiel: Manche Menschen haben schon Tage vorher schlaflose Nächte, wenn sie vor vielen Leuten sprechen müssen, während dieser „Auftritt“ anderen ein Erfolgsgefühl verschafft und ihnen sogar Spaß macht.

„Immer unter Strom stehen“: Das belastet Beschäftigte besonders

Das Verhalten der Vorgesetzten:	33,7
Die Arbeitstätigkeiten:	24,1
Fehlende Gestaltungsmöglichkeiten:	22,4
Das Verhalten von Kollegen:	15,6

(Quelle: BKK Gesundheitsreport 2008, Angaben in Prozent, 6.161 Befragte aus 50 Unternehmen im Zeitraum von 2004 bis 2008)



SCHON GEWUSST?

Geht noch ein bisschen mehr?

Mythos Multitasking

Alle Aufgaben im Schnelldurchlauf erledigen, aber bitte möglichst gleichzeitig? Erwarten Sie das besser nicht von ihren Mitarbeitern! Denn Multitasking ist keine Lösung, sondern verschwendet wertvolle Arbeitszeit. Psychologen, Neurowissenschaftler und Ökonomen widersprechen in neuen Studien einhellig der Annahme, dass der Mensch in der Lage ist, erfolgreich mehrere Dinge gleichzeitig zu tun.

Da unser Gehirn der Doppelbelastung nicht gewachsen ist, machen wir dabei massenhaft Fehler. Und diese wieder auszubügeln und sich an die jeweils nächste Aufgabe zu erinnern, kostet zudem noch mehr Zeit. Multitasking läuft damit nicht nur der Arbeitsweise unseres Gehirns zuwider, sondern ist auch nicht ökonomisch.

Tunnelblick: Stress als Kreativitätskiller

Kein Licht am Ende des Tunnels: Unter Stress neigen wir dazu, eine verengende Sichtweise zu bekommen, den sogenannten Tunnelblick. Denn Stresshormone blockieren die Hirnareale, die für die Übersicht und Wahrnehmung zuständig sind. Die Folge: Das Gehirn reduziert die Informationsmenge, die es verarbeitet, und spult einfache Programme ab. Das führt dazu, dass wir uns nur noch in Aufgaben hineinvertiefen – anstelle Handlungen zu hinterfragen, unsere Strategien zu verbessern oder Dinge zu bedenken, die nicht direkt zum Problem gehören. Wir schalten auf Autopilot und sehen alles mit den berühmten Scheuklappen. Neue Ideen, unkonventionelle Lösungen oder gar kreative Höhenflüge sind so kaum möglich.

Der Stress und seine Folgen: Wie macht Stress krank?

Im Alarmzustand: Was bei Überlastung im Körper passiert

Der menschliche Körper versucht bei Stress, sich möglichst schnell auf die belastende Situation einzustellen. Zuerst schüttet das Gehirn bestimmte Botenstoffe aus. Daraufhin kurbeln die Nebennieren die Produktion der Stresshormone Adrenalin, Noradrenalin und Kortisol an. Sobald diese in den Blutkreislauf gelangen, bereiten sie den Körper biologisch auf eine bevorstehende Flucht oder einen Kampf vor – evolutionsbiolo-

gisch eine Überlebensstrategie. Dann schlägt das Herz schneller, Blutdruck und Blutzuckerspiegel steigen, Energiereserven werden mobilisiert, die Verdauung verlangsamt sich und der Blutgerinnungsfaktor nimmt zu. Alle Funktionen, die nicht zum Überleben notwendig sind, fährt der Körper vorübergehend herunter. Sobald der Alarmzustand vorüber ist, senkt sich der Hormonspiegel automatisch wieder ab, ohne dass das negative Folgen für den Körper hat.

Die Erschöpfungsspirale: Dauerstress schadet der Gesundheit

Kurzfristige Stressreaktionen können aktivierend wirken. Kommen jedoch immer neue Stressreize hinzu oder hält der Druck an, ohne dass der Mensch sich zwischendurch erholen kann, schaltet der Körper auf Daueralarm. Im heutigen Arbeitsalltag mit zahlreichen Arbeitsunterbrechungen und der ständigen Erreichbarkeit ist dies häufig der Fall. Die Stressreaktionen richten sich dann gegen den eigenen Organismus – mit

zum Teil gesundheitsschädlichen Konsequenzen. Langfristig schwächen große Mengen an Stresshormonen im Blut beispielsweise das Immunsystem und erhöhen das Risiko, an einer psychischen Störung zu erkranken. Neue Befunde aus der Neurobiologie bezeugen zudem, dass chronischer Stress die Aktivität bestimmter Gene im Hirn verändert. Dadurch verkümmern Zellen beziehungsweise werden keine neuen mehr gebildet. Die Folge: Konzentrations- und Merkstörungen bis hin zu Depressionen.

Fazit

Wer oft gestresst ist, ist anfälliger für körperliche und seelische Krankheiten. Das Spektrum möglicher gesundheitlicher Folgen ist breit. Es reicht von Muskelverspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen und Magenproblemen über psychische Leiden wie Konzentrationsschwierigkeiten, Nervosität, Gereiztheit, Angstzuständen, Schlafstörungen und Depressionen bis hin zu lebensbedrohlichen Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz die Beschwerden aus. Er kann sie aber verschlimmern, vor allem wenn er zum Dauerzustand wird.

► Warum psychische Erschöpfung jeden treffen kann ...

Wenn man das gesamte Leben betrachtet, erlebt knapp die Hälfte aller Menschen mindestens einmal eine psychische Störung. In der Gruppe der Erwerbstätigen liegt der Anteil der Betroffenen nach konservativen Schätzungen bei 27 Prozent pro Jahr (iga.Fakten 1, Psychische Gesundheit im Erwerbsleben, 2008). Psychische Erkrankungen sind also nicht ungewöhnlicher als körperliche. Letztlich lässt sich sogar sagen: Jeder Mensch kann psychisch krank werden, genauso wie jeder Mensch körperlich erkranken kann. Viele Menschen haben eine gewisse Verletzlichkeit – und reagieren auf Dauerstress eher mit psychischen Problemen als mit körperlichen Erkrankungen.

► ... und häufig gerade die Engagierten und Leistungsbereiten

Das viel diskutierte Burnout-Syndrom trifft vor allem Personen, die viel Wert auf Anerkennung von außen legen und bereit sind, für diese Anerkennung ihre persönlichen Grenzen zu überschreiten – Eigenschaften, die im Arbeitskontext durchaus erwünscht sind. Prominente Beispiele von Leistungsträgern, die wegen akuter psychischer Erschöpfung ihre Karriere unterbrechen oder sogar beenden mussten, zeigen dies eindrücklich: Star-Koch Tim Mälzer, Bestseller-Autor Frank Schätzing, Publizistin Miriam Meckel, Politiker Matthias Platzeck, Ex-Skispringer Sven Hannawald oder Fußballtrainer Ralf Rangnick.

► „Problemlöser“ leben gesünder

Ob Druck und Belastungen gesundheitliche Schäden zur Folge haben, hängt zum Teil davon ab, wie wir mit Stress umgehen. Wer sich bemüht, in jeder Situation das Positive zu sehen und bei Problemen nach konstruktiven Lösungsmöglichkeiten sucht, ist auffallend gesünder. Dieser Typus des sogenannten „Problemlösers“ zeigt Stresssymptome weniger häufig als der Bevölkerungsdurchschnitt.

Alles, was Recht ist – der rechtliche Rahmen für Schutz und Stärkung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Theorie oder Wirklichkeit? Viele Experten sind inzwischen der Ansicht, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen längst eine sehr gute Grundlage für die betriebliche Praxis im Arbeits- und Gesundheitsschutz bieten. Woran es mangelt, ist allein die Umsetzung in der Praxis.

Seit 1996 schreibt das Arbeitsschutzgesetz beispielsweise vor, dass jedes Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen muss, die sowohl die körperlichen als auch die seelischen Belastungen bei den Beschäftigten bewertet – und falls nötig für Verbesserungen sorgt. Das Ziel: Die „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“, also eine Arbeit, die unseren körperlichen und psychischen Möglichkeiten entspricht. Umfragen zeigen jedoch immer wieder, dass längst noch nicht alle Unternehmen diese Bewertungen durchführen und dass sehr häufig der Aspekt der psychischen Belastungen einfach außen vor gelassen wird. Gezielte Fragen zu psy-

chischen Belastungen fehlen häufig: „Ist ein kontinuierliches Arbeiten ohne häufige Störungen möglich?“ oder „Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?“ oder „Bietet Ihre Tätigkeit die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?“

Als eine Ursache für dieses Defizit in der Praxis kann wohl immer noch die gewisse Berührungangst mit dem Thema psychische Gesundheit gelten. Manche Unternehmer haben Furcht davor, „ein Fass aufzumachen“, wenn sie die Mitarbeiter nach ihrem psychischen Wohlbefinden fragen. Andere sehen sich für diesen Aspekt der Gesundheit nicht wirklich verantwortlich. Beide Seiten liegen falsch: Die psychische Gesundheit der Beschäftigten liegt sehr wohl im Verantwortungsbereich des Unternehmens – und damit auch der Vorgesetzten –, wie die Gesetzeslage zeigt.



Der gesetzliche Rahmen: Schutz und Stärkung der Gesundheit bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz

Im Arbeitsschutzrecht wird die Verantwortung des Arbeitgebers an verschiedenen Stellen unterstrichen:

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) fordert „Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (§ 2 ArbSchG) und setzt das Ziel, „Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen“ (§ 4 ArbSchG). Als ein zentrales Instrument des Arbeitsschutzes wird in § 5 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung zum Erkennen und Verringern von physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorgeschrieben (vgl. INQA-Broschüre „Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung“).

Ferner gehört es nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) zu den Aufgaben der Betriebsärzte, Arbeitgeber bei arbeitsphysiologischen und arbeitspsychologischen Fragen sowie bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu beraten. Der Beratungsumfang umfasst u.a. Fragen des Arbeitsrhythmus, der Arbeitszeit, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung. Betriebsärzte können in Wahrnehmung dieses gesetzlichen Auftrags dazu beitragen, dem Anstieg psychischer Erkrankungen entgegenzuwirken.

Die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) geht ausdrücklich auf die Frage der psychischen Belastungen ein: Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen hat der Arbeitgeber die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen u. a. auch hinsichtlich „psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“ (§ 3 BildscharbV).

Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) regelt die Bedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung. Schlechte Arbeitsbedingungen können die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen und psychische Belastungen hervorrufen. So kann ungünstige Beleuchtung die visuelle Aufnahme von Informationen behindern und die Ermüdung der Beschäftigten befördern. Ein fehlender Sonnenschutz kann zu einem ungünstigen Raumklima führen. Störender Lärm im Büro kann Stressreaktionen auslösen und behindert die Konzentrations- und Kommunikationsfähigkeit. Raumenge und Platzmangel am Arbeitsplatz verursachen Stress und beeinträchtigen das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Gemäß Maschinenverordnung (§ 2 der 9. ProdSV i.V.m. Anhang I Nummer 1.1.6 der Richtlinie 2006/42/EG) soll psychische Fehlbelastung bereits präventiv durch den Hersteller von Maschinen vermieden werden. Dieser muss bei Konstruktion und Bau der Maschine folgende grundlegende Anforderung berücksichtigen: „Bei bestimmungsgemäßer

Verwendung müssen Belästigung, Ermüdung sowie körperliche und psychische Fehlbeanspruchung des Bedienungspersonals auf das mögliche Mindestmaß reduziert sein (...).“

Auch im autonomen Recht der Unfallversicherungsträger finden sich Instrumente zur Förderung der psychischen Gesundheit. In der neuen Unfallverhütungsvorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ (DGUV-Vorschrift 2) werden die Einsatzzeiten und Aufgabenstellungen von Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit präzisiert. Als einen Auftrag nennt die DGUV-Vorschrift 2 im Rahmen der betriebsspezifischen Betreuung auch die Unterstützung des Arbeitgebers bei der Gestaltung von betrieblichen Programmen, Strategien und Kampagnen zur Bewältigung psychischer Belastungen.

Maßnahmen der Prävention/Gesundheitsförderung werden seit einigen Jahren von den Krankenkassen mitfinanziert. Die gesetzliche Grundlage ist § 20 des 5. Buches Sozialgesetzbuch (SGB V): „Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben (...), um unter Beteiligung der Versicherten und der Verantwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen.“

Der gesetzliche Rahmen: Wiedereingliederung

Seit 2004 schreibt der Gesetzgeber das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vor: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (...) mit Zustimmung und Beteiligung

der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).“ (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX), § 84 Abs. 2).

Der gesetzliche Rahmen: Stufenweise Wiedereingliederung

„Können arbeitsunfähige Leistungsberechtigte nach ärztlicher Feststellung ihre bisherige Tätigkeit teilweise verrichten und können sie durch eine stufenweise Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit voraussichtlich besser wieder in das Erwerbsleben eingegliedert werden, sollen die medizinischen und die sie ergänzenden Leistungen entsprechend dieser Zielsetzung erbracht werden“ (§ 28 SGB IX). In dieser Vorschrift ist die stufenweise Wiedereingliederung, auch als „Hamburger Modell“ bekannt, für alle Sozialversicherungsträger einheitlich geregelt. Bei Beamten tritt an die Stelle des Medizinischen Dienstes der Amtsarzt.

§ 84 Abs. 2 SGB IX schreibt ausdrücklich vor, dass alle Arbeitgeber dazu verpflichtet sind, bei Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, in Kooperation mit der Mitarbeitervertretung zu klären, wie die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt werden kann – wenn denn der Mitarbeiter dazu seine Zustimmung gibt. Ziel dieser Präventionsvorschrift ist, möglichst viele Langzeiterkrankungen und Frühverrentungen durch eine gute Wiedereingliederung zu vermeiden. Denn man weiß heute: Je länger die Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden, umso schwieriger wird die Rückkehr. Und nicht selten endet eine sehr lange Arbeitsunfähigkeit in der Frührente.

„Man muss etwas Neues machen, um etwas Neues zu sehen ...“ – Die Zukunft gehört der mitarbeiterorientierten Führung

Während sich Ärzte noch vor wenigen Jahren vor allem fragten, was Menschen krank macht, fragt man sich heute immer stärker: Was hält Menschen gesund? Inzwischen ist dieser Blickwechsel auch in den Unternehmen angekommen und trägt Früchte in der Führungskultur. Man weiß heute, dass der Führungsstil darüber entscheidet, ob Mitarbeiter gesund und leistungsfähig

bleiben – oder gestresst sind und krank werden. Die mitarbeiterorientierte Führung steht dabei für den gesunden Führungsstil. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern Vertrauen und Anerkennung entgegenbringen, und die den Mitarbeiter als Individuum wahrnehmen und behandeln, haben gesündere Teams als Führungskräfte, die auf Kontrolle und Machtausübung setzen.



INFO

10 Argumente für mitarbeiterorientierte Führung

Beschäftigte, die mitarbeiterorientiert geführt werden:

- ▶ zeigen bessere Leistung,
- ▶ sind seltener krank,
- ▶ haben weniger Stress und brennen nicht aus,
- ▶ denken mit und lernen aus Fehlern,
- ▶ haben Freude an ihrer Arbeit,
- ▶ entlasten Sie als Führungskraft,
- ▶ entwickeln sich persönlich und fachlich weiter,
- ▶ sind kollegial und unterstützend im Team,
- ▶ würden Sie als Chef weiterempfehlen und stehen hinter Ihnen,
- ▶ sind kreativ und innovativ.

Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten – Wie sieht es mit meinem Führungsverhalten aus?

Mitarbeiterorientierte Führung ist der Weg, der im Arbeitsalltag zu gesunden, motivierten Mitarbeitern führt, die ihre Potenziale im beruflichen Umfeld ausschöpfen können. Das Wort mitarbeiterorientiert steht dabei für eine ganze Reihe von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten.

- ▶ Sie zeigen Anerkennung, wenn ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet oder eine gute Idee hat.
- ▶ Sie geben Ihren Mitarbeitern Aufgaben, die zu ihren Fähigkeiten und Qualifikationen passen. Sie berücksichtigen dabei auch persönliche Entwicklungs- und Berufsziele der Mitarbeiter.
- ▶ Freundlichkeit und Respekt gehören für Sie zum normalen Umgangston.
- ▶ Sie können zuhören.
- ▶ Wenn Fehler auftreten, geht es Ihnen vor allem darum, dass das gesamte Team daraus lernen kann, nicht um das „Abstrafen“ von „Schuldigen“.
- ▶ Sie sind ansprechbar und gut erreichbar. Sie suchen auch selbst aktiv den Austausch – und nicht nur, wenn etwas schief läuft.
- ▶ Sie vergeben nicht nur Aufgaben und Ziele, sondern besprechen mit den Mitarbeitern auch, wie sie diese Ziele realistisch erreichen können. Einer Ihrer Standardsätze ist: „Was kann ich dazu beitragen, damit Sie Ihren Job gut machen können?“
- ▶ Sie vertrauen Ihren Mitarbeitern, verzichten auf übermäßige Kontrolle.
- ▶ Das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter interessiert Sie ehrlich und Sie bekommen sehr wohl mit, wie es Ihren Mitarbeitern geht, was sie gerade besonders beschäftigt, freut oder anstrengt.
- ▶ Wenn sich Veränderungen im Unternehmen ankündigen, informieren Sie Ihre Mitarbeiter sofort und ausführlich und stehen für Fragen zur Verfügung.
- ▶ In Ihren Mitarbeitergesprächen sorgen Sie dafür, dass auch der Mitarbeiter Ihnen ein Feedback zu Ihrem Führungsverhalten gibt.



INFO

Interessante Fakten

- ▶ Eine Führungskraft nimmt ihren Krankenstand mit. Das heißt: Wenn eine Führungskraft, die in ihrer Abteilung einen hohen Krankenstand zu beklagen hatte, die Führung einer gesünderen Abteilung übernimmt, wird sich dort in absehbarer Zeit der gleiche Krankenstand einstellen. Das zeigte eine Studie des VW-Konzerns.
- ▶ Ein partnerschaftliches Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten korreliert direkt mit einem positiven Betriebsergebnis, zeigen langjährige Studien der Bertelsmann AG.