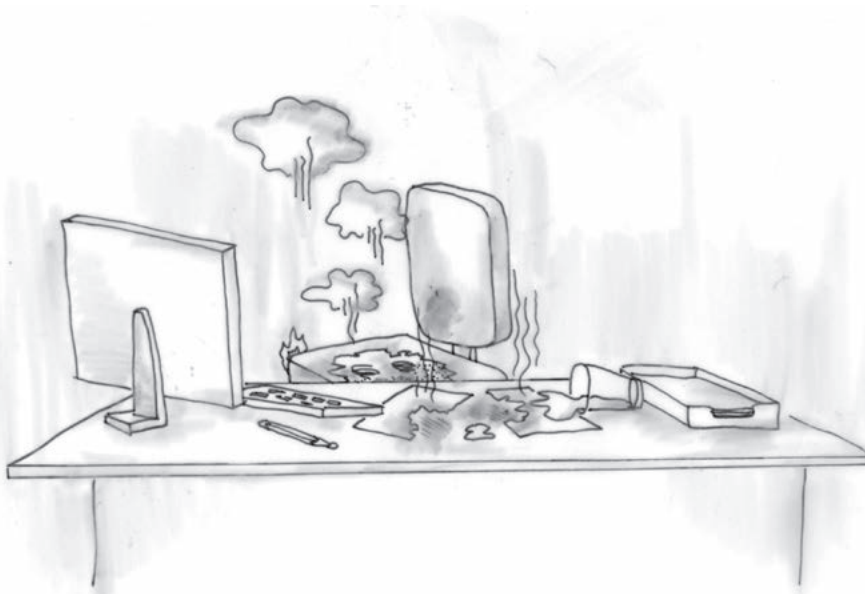


# Burnout

## Kapitel 6



# Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Was kann das Unternehmen tun, um mich in meiner Führungsverantwortung zu stärken?

Was kann das Unternehmen tun, um eine erfolgreiche Wiedereingliederung psychisch erkrankter Mitarbeiter zu gewährleisten?

Woran erkenne ich, dass Mitarbeiter psychisch belastet sind?

WAS KANN ICH TUN, UM PSYCHISCH BELASTETE MITARBEITER ZU UNTERSTÜTZEN?

Wie kann ich Mitarbeiter bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer psychischen Erkrankung unterstützen?

## Einführung

# Burnout – Modewort oder ernst zu nehmendes Problem?

Mindestens 20 Prozent der Beschäftigten erleben im Laufe ihres Berufslebens eine psychische Krise. Das Gefühl, durch täglichen Stress im Job überlastet zu sein und regelrecht auszubrennen (Stichwort „Burnout“), hat sich zum weitverbreiteten Phänomen entwickelt. Für Führungskräfte ist es nicht einfach zu unterscheiden, ob Mitarbeiter tatsächlich übermäßig unter Stress stehen oder ob der Satz „Ich habe ein Burnout!“ als Floskel verwendet wird. Fakt ist jedoch: Als Führungskraft sind Sie mit diesen Themen konfrontiert. Immer mehr Menschen erleben psychische Krisen. Viele von ihnen sind für Wochen und Monate krankgeschrieben. Zu Ihren Aufgaben als Führungskraft gehört es, erste Anzeichen von psychischen Problemen bei Ihren Mitarbeitern zu erkennen, die Betroffenen anzusprechen und gegebenenfalls passende Hilfen einzuleiten. Tritt der Ernstfall ein, und ein Mitarbeiter erkrankt für längere Zeit, spielen Sie eine zentrale Rolle bei der Wiedereingliederung.



### INFO

#### Welche psychischen Probleme sind in Unternehmen am meisten relevant?

**Depressive Störungen:** Stimmungsschwankungen, Trauer oder Niedergeschlagenheit gehören zum Leben. Von einer Depression spricht man, wenn ein Gefühl der absoluten Niedergeschlagenheit unverhältnismäßig lange andauert und von dem Betroffenen nicht mehr kontrolliert werden kann. Häufig treten Gedanken an eine Selbsttötung auf. Menschen, die sich in einem Prozess der psychischen Erschöpfung befinden, entwickeln häufig depressive Symptome. Stress kann eine bestehende depressive Verstimmung ungünstig beeinflussen. Stress kann aber auch bei Menschen, die noch niemals depressive Verstimmungen hatten, zu depressiven Symptomen führen.

**Angststörungen:** Ängste sind völlig normal. Von einer Angststörung spricht man, wenn eine Person eine sehr heftige Angstreaktion empfindet, ohne dass eine entsprechende Bedrohung zugrunde liegt. Stress kann ein Auslöser für eine akute Angstkrise sein.

# Unser anstrengender Alltag –

## Ursachen für Burnout und andere stressbedingte psychische Probleme

Das moderne Leben fordert unserer Psyche viel ab. Von einem durchschnittlichen Arbeitnehmer wird verlangt, dass er teamfähig ist, flexibel und kreativ auf die Anforderungen im Arbeitsalltag reagiert. Jeder soll ständig bereit sein, sich auf Veränderungen einzustellen, Neues zu lernen und sich auch über das Durchschnittliche hinaus zu engagieren, wenn es darum geht, eine Aufgabe oder ein Projekt erfolgreich durchzuführen. Viele Beschäftigte möchten diese Anforderungen auch gerne erfüllen – und überlasten sich fast automatisch. Besonders anstrengend für die Psyche sind:

► **Wenig Handlungsspielraum:** Wer viel Arbeit bewältigen muss, aber nur einen geringen Entscheidungsspielraum hat, wie er diese Aufgabe lösen kann, empfindet viel Stress. Das betrifft nicht nur Fließbandarbeiter. Auch Bankangestellte oder Krankenschwestern, die im Takt von Kundenwünschen oder in der Zwangsjacke von bürokratischen Vorgaben funktionieren sollen, können beispielweise Stress aufgrund von zu wenig Handlungsspielraum empfinden. Ebenso können ständiger Zeitdruck oder unklare Zielvorgaben dazu führen, dass Mitarbeiter sich handlungsunfähig fühlen und starken Druck spüren.

► **Mangelnde Wertschätzung:** Menschen, die sich nicht angemessen wertgeschätzt fühlen, leiden unter Stress. Das haben inzwischen viele Studien nachgewiesen. Dabei bedeutet angemessene Wertschätzung sowohl ein Gehalt, das die Person als fair empfindet, als auch die Aussicht auf Entwicklungsmöglichkeiten und – besonders wichtig – die persönliche Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte.

► **Unsicherheit:** Wer um seinen Arbeitsplatz fürchtet, ist stark gestresst. Dabei geht es nicht unbedingt um die reale Bedrohung des Arbeitsplatzes. Manche Unternehmen „spielen“ auch mit der Unsicherheit der Beschäftigten, im Glauben, sie damit „auf Trab“ zu halten. Doch das Gegenteil ist der Fall, weil der Stress die Beschäftigten auf Dauer lähmt oder krank macht.

► **Mangelnde soziale Unterstützung:** Wenn Teams immer wieder neu zusammengesetzt werden, müssen auch die sozialen Netze ständig neu geknüpft werden. Wen kann ich wofür um Unterstützung bitten? Wer ist wofür Experte? Mit wem komme ich klar? All diese Fragen müssen bei jeder Umstrukturierung neu geklärt werden. Das ist anstrengend und belastet viele Beschäftigte.

► **Das Privatleben:** Immer mehr Beschäftigte sind zusätzlich von privaten Anforderungen belastet. Beispielsweise durch die Erziehung von Kindern, Pflege der kranken Eltern, Scheidungen und andere Lebenskrisen. Aber auch freudige Ereignisse, wie die Geburt eines Kindes oder der Kauf eines Hauses, können Beschäftigte phasenweise an die Grenze ihrer Belastbarkeit bringen.

### Fazit

Für viele Menschen gehört es bereits zum Alltag, dass sie sich gestresst fühlen. Fast an jedem Arbeitsplatz gibt es Bereiche, in denen Beschäftigte unter Druck kommen. Es kann also sehr gut sein, dass auch Sie Mitarbeiter haben, die bereits stark psychisch belastet sind. Gerade im Zuge von oder nach Umstrukturierungen können Phasen von erhöhter Belastung auftreten. Ebenso, wenn sich bei einem Mitarbeiter der Aufgabenbereich verändert hat.

**INFO****Phänomen Burnout – der Prozess der psychischen Erschöpfung**

Jeder kennt Zeiten, in denen man sich extrem angestrengt und erschöpft fühlt. Nach einem anstrengenden Auftrag, wenn ein Projekt das nächste jagt. Wenn eine größere Veränderung unsere Kräfte forderte. Normalerweise erholen wir uns von allein wieder, wenn die Zeiten wieder ruhiger werden. Wenn es allerdings keine ruhigeren Zeiten mehr gibt, kann der Dauerstress krank machen: Die Gefahr für einen Herzinfarkt, Hörsturz, Infekte und psychische Probleme steigt rasant. Deshalb lohnt es sich, die Anzeichen von Erschöpfung zu erkennen und gegenzusteuern.

**INFO****So erkennen Sie Mitarbeiter, die psychisch belastet sind:**

- Offensichtlicher Leidensdruck: bedrückte Stimmung über längere Zeit, ständiges Klagen und allgemeine Negativ-Sicht der Dinge bis hin zum Sarkasmus Ständiges Klagen über körperliche Beschwerden (Schmerzattacken, Schlafprobleme, Dauerinfekte etc.), für die der Arzt keine Ursache findet
- Äußerungen von starken Angstgefühlen oder von Lebensüberdruß
- Verändertes Sozialverhalten: Verunsicherung, sozialer Rückzug, übermäßige Gereiztheit und Ungeduld
- Auffällige Leistungseinbußen: Verlangsamtes Arbeiten, sinkende Effektivität (z. B. überflüssige Überstunden) oder nachlassendes Engagement, auffällige Kontrolle der eigenen Arbeit, mehr Fehler
- Hohe Ausfallzeiten: häufige Fehlzeiten, wiederholtes Zuspätkommen





# Was Sie als Führungskraft tun können:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

### ► 1. Psychische Belastungen erkennen und ernst nehmen

Ein Mitarbeiter, der vorher sehr gut mit Kritik umgehen konnte, wird plötzlich wütend, wenn Sie ihn kritisieren. Eine Mitarbeiterin, die eigentlich immer gerne Zusatzaufgaben erledigt hat, wirkt bei einer kleinen Bitte völlig überfordert oder entnervt. Eine genaue „Checkliste“ für Symptome psychischer Belastungen kann es leider nicht geben. Aber allen Symptomen gemein-

sam ist, dass der Beschäftigte vorher anders war. Wichtig ist vor allem: Nehmen Sie Ihre Wahrnehmung ernst. Wenn Ihnen Veränderungen auffallen, ist dies ein ausreichender Anlass, um genauer hinzuschauen und offen, mit einer freundlich-interessierten Haltung nachzufragen.

Siehe Arbeitshilfen:  
Wenn Mitarbeiter psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

### ► 2. Persönliche Ressourcen ausbauen

Sie haben als Führungskraft direkten Einfluss auf den Belastungspegel in Ihrem Team. Gerade in Zeiten, in denen die Arbeitslast besonders groß ist oder Unsicherheiten auftreten, weil mal wieder umstrukturiert wird, können Sie Ihre Mitarbeiter vor zu viel Stress schützen. Mit dem richtigen Führungsstil können Sie sogar die persönlichen Kraftquellen und die Widerstandskraft Ihrer Mitarbeiter Schritt für Schritt ausbauen.

Respektieren Sie zum Beispiel, dass Ihre Mitarbeiter sich entspannen und auch mal abschalten müssen und neben dem Beruf andere Interessen und Lebensbereiche haben. Ermöglichen Sie die Vereinbarkeit mit den privaten Lebensbereichen, wo es Ihnen möglich ist. Zum Beispiel, indem Sie flexible Arbeitszeiten unterstützen oder auch selbst darauf achten, beispielsweise nach Feierabend keine E-Mails mit Arbeitsaufträgen mehr zu verschicken.

### ► 3. Stresspegel im Team senken: Jeder tut, was er kann

Wer motiviert ist und an Aufgaben sitzt, die er kann und gerne tut, kommt auch mit hohen Anforderungen zu recht. Deshalb ist es wichtig, dass Beschäftigte eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten haben – und sich bei Bedarf gezielt weiterbilden. Sie als Führungskraft sind der Moderator dieser Prozesse. Wenn Sie um die Stärken und Entwicklungsziele Ihrer Mitarbeiter wissen, können Sie Aufgaben passgenau zuordnen, Weiterbildung und Entwicklung gezielt anregen. Damit legen Sie den Grundstein für die Widerstands- und Leistungskraft Ihrer Mitarbeiter. Stress, der durch Überforderung oder Lustlosigkeit entsteht, wird verringert. Engagement und Identifikation mit Tätigkeit und Unternehmen wachsen.

### ► 4. Soziale Kraftquellen stärken

In einem guten Team ist ein hohes Maß an Anforderung aushaltbar. Wenn die Mitarbeiter sich gegenseitig helfen und unterstützen, sinkt der Stresspegel im Team automatisch. Wichtig für Sie: Fördern Sie, dass Ihre Mitarbeiter zusammenarbeiten. Belohnen Sie Kooperation mehr als Konkurrenz. Vielleicht führen Sie Mentoren für neue Mitarbeiter ein oder geben einem Mitarbeiter Raum, um den Kollegen von einer spannenden Konferenz zu erzählen. Auch wichtig: Akzeptieren Sie informellen Austausch, wie den Plausch an der Kaffeemaschine, und pflegen Sie die Termine der Gemeinsamkeit.

### ► 5. Ziele ja – aber bitte mit Leitplanke

Ziele mit dem Mitarbeiter abzusprechen, genügt heute nicht mehr. Häufig treten Probleme erst bei der Umsetzung auf, beispielsweise weil sich wichtige Rahmenbedingungen ändern. Sprechen Sie bei Zielvereinbarungen auch an: „Welche konkreten Schritte führen zum Ziel? Was tut der Mitarbeiter, wenn es hapert?“ In einem gut funktionierenden Team können Sie sogar den Kontakt zu

Kollegen vermitteln, die über das Thema bereits Bescheid wissen. Bleiben Sie ansprechbar, wenn es Fragen und Schwierigkeiten gibt.

► **6. Position beziehen** Mitarbeiter bekommen Stress, wenn Führungskräfte unerreichbare Zielvorgaben „von oben“ einfach „nach unten“ durchreichen. Natürlich kommen solche unrealistischen Zielvorgaben von seiten der Unternehmensleitung vor. Als Führungskraft haben Sie jedoch mehrere Möglichkeiten, den Druck, der dadurch entstehen kann, zu vermindern: Sie können selbst gegen diese Ziele aktiv Einspruch erheben. Sie können im Team transparent machen, dass das Problem existiert und gemeinsam überlegen, wie man die Zielvorgaben verändern oder einteilen kann, welche Prioritäten zu setzen sind, damit es für alle machbar wird.

► **7. Eigene Vorurteile überprüfen** Halten Sie Mitarbeiter, die über zu viel Stress klagen oder psychisch erkranken, für schwach? Nicht geeignet für das Berufsleben? Machen Sie sich klar, dass psychische Krisen jeden treffen können. Häufig verfügen Betroffene sogar über ein besonders großes kreatives Potenzial, sind sensibel und leistungsbereit und insofern ein Gewinn für Ihr Team.

► **8. Persönliche Balance im Auge behalten** Wer selbst unter starkem Stress steht, entwickelt einen Tunnelblick. Das bedeutet für Sie: Unter Stress werden Sie Ihre Sachaufgaben erledigen, aber Ihre Mitarbeiter und die Stimmung in Ihrem Team aus dem Auge verlieren. Die Motivation und Leistungskraft Ihres Teams können darunter empfindlich leiden. Nur eine Führungskraft, die selbst darum weiß, wie sie dem Stress Grenzen setzt, wie sie eine gewisse Gelassenheit auch in stürmischen Zeiten behält, die abschalten und sich erholen kann, ist eine Führungskraft, die ihrer Personalaufgabe gewachsen ist.

► **9. Im Ernstfall – So unterstützen Sie Mitarbeiter, die erkrankt sind** Je länger ein Mitarbeiter krankgeschrieben ist, umso schwieriger ist es auch, an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Alle psychischen Krisen sind meist langwierig – und so kämpfen fast alle Menschen, die von einem Burnout, einer

Depression oder anderen psychischen Problemen betroffen waren, mit der Frage: Wird es mir gelingen, im Beruf, in meinem Team wieder Fuß zu fassen? Sie als Führungskraft spielen dabei eine zentrale Rolle:

- Halten Sie den Kontakt zum Mitarbeiter. Falls Sie selbst kein so vertrautes Verhältnis zu dem Mitarbeiter haben, kann auch ein Kollege oder ein Vertreter des Betriebsrates, der Personalabteilung o.ä. den Kontakt halten. Schon eine Karte mit Genesungswünschen ist ein erster Schritt, damit der Kontakt nicht abreißt. Falls Sie ein sehr gutes Verhältnis zu dem Betroffenen haben, kann ein persönlicher Besuch durchaus angebracht sein – allerdings sollte man vorher fragen.
- Informieren Sie den Mitarbeiter über die Unterstützungsmöglichkeiten im Unternehmen, stellen Sie bei Interesse den Kontakt zum Integrationsteam her.

► **10. Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag** Wenn der Mitarbeiter wieder im Betrieb ist: Behandeln Sie ihn nicht wie einen „Kranken“. Der Mitarbeiter profitiert von einem klaren und respektvollen Umgangston – denn das gibt ihm Sicherheit – aber er muss nicht in Watte gepackt werden. Sagen Sie dem Mitarbeiter auch, dass er sehr wohl selbst Wahl- und Einflussmöglichkeiten auf seine Rückkehr in den Job hat, die er nutzen sollte.

Unterstützen Sie aktiv eine stufenweise Wiedereingliederung. Das bedeutet für Sie als Führungskraft zwar einen gewissen Aufwand, aber mit einiger Wahrscheinlichkeit kann sich Ihr Mitarbeiter mit dieser Unterstützung wieder gut an seinem Arbeitsplatz integrieren. Davon profitieren Sie genauso wie er selbst.

Langfristige Veränderungen für einzelne Mitarbeiter funktionieren nur, wenn das Team mit bedacht wird. Dabei gilt in Bezug auf Mitarbeiter, die bereits eine psychische Krise erlebt haben: Ein vertraulicher Umgang mit sensiblen Informationen ist extrem wichtig. Wenn Informationen an die Kollegen weitergegeben werden, dann nur nach Rücksprache. Ansonsten gilt für die Kommunikation mit dem Team: so wenig Information wie möglich, so viel Information wie nötig.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Mit Unternehmenswerten gegen Burnout angehen** Burnout und andere seelische Probleme von Beschäftigten kommen nicht aus dem Nichts, sondern haben häufig auch einen Nährboden im Unternehmen. In einem Arbeitsumfeld, das durch gemeinschaftsorientierte Werte geprägt ist und weniger durch Gewinnmaximierung und interne Konkurrenz, sinkt die Ausfallquote ganz automatisch. Dazu gehören vor allem eine offene Kommunikationskultur, gerade auch über Hierarchieebenen hinweg, eine Kultur der Anerkennung und des Respekts sowie eine Kultur der Beteiligung und Mitsprache.  
Um psychisch belasteten oder erkrankten Mitarbeitern wirklich zu helfen, bedarf es einer Unternehmenskultur, in der psychische Erkrankungen kein Tabu sind. Das ist in der Praxis leider noch nicht immer der Fall. Dabei ist ein offener Umgang mit psychischen Erkrankungen die Voraussetzung für weitergehende Präventionsmaßnahmen. Echte Prävention gelingt nur, wenn die Förderung der psychischen Gesundheit in die Ziele und die Kultur eines Unternehmens eingebettet ist. Und wenn die Unternehmensspitze von vornherein aktiv dabei ist.
- ▶ **2. Präventive Gesundheitsprogramme anbieten** Ja zur Gesundheit! – Jedes größere Unternehmen bietet Information, Beratung und Qualifizierung in Sachen Gesundheit an, z. B. zu Entspannungsmethoden, Rückenschule, Yoga, Stress- und Zeitmanagement, Work-Life-Balance. Viele Menschen finden über diese Kurse tatsächlich Zugang zu mehr Balance und Gesundheit. Auch kleine und mittelständische Unternehmen, die sich keine eigenen Gesundheitsprogramme leisten können, sollten etwas in Sachen Gesundheitsprävention tun: Hier sind zum Beispiel Kooperationen mit externen Gesundheitsanbietern möglich. Mit dem Jahressteuergesetz 2009 können kleine und mittelständische Unternehmen jetzt auch Steuern sparen, wenn sie die Mitarbeitergesundheit fördern.
- ▶ **3. „Gesundheits-Check“ im Unternehmen** Regelmäßige Befragungen und Analysen zum Thema Mitarbeitergesundheit, z. B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung, ermöglichen den Unternehmen einen objektivierteinblick in die Bewertung der Arbeitsbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Nur so können Schwächen und Stärken ermittelt werden, die es dann ermöglichen, die Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements möglichst passgenau auszurichten. In diese Erhebungen sollten das Thema Stress und psychische Belastungen unbedingt mit einbezogen werden. Auf diese Weise kommen auch Führungskräfte an aussagekräftige Daten für ihre Abteilung.
- ▶ **4. Führungskräfte schulen** Führungskräfte sitzen an den Hebeln, wenn es darum geht, psychische Belastungen von Mitarbeitern zu vermeiden, frühzeitig zu erkennen oder Mitarbeiter dabei zu unterstützen, nach einer Krankheit wieder in den Job einzusteigen. Oftmals herrscht in der Praxis jedoch noch eine große Unsicherheit. In vielen Unternehmen ist das Thema „Burnout“ ein Tabu; psychisch Erkrankte befürchten, offen mit ihrer Erkrankung umzugehen aus Angst vor Vorurteilen oder Ausgrenzung. Führungskräfte verdrängen Warnsignale oder scheuen sich, betroffene Mitarbeiter anzusprechen, weil sie schlicht und ergreifend nicht wissen, wie sie das Thema zur Sprache bringen sollen. Hier sind Führungskräftebildungen hilfreich, z. B. zu den Themen „Gespräche mit stressbelasteten Mitarbeitern“, „Umgang mit erkrankten Mitarbeitern“, „Burnout-Prophylaxe“, „Ge-



sund führen“ oder „Wiedereingliederung“. Ebenso können Unternehmensleitfäden unterstützen, die konkret beschreiben, wie die Abläufe und Unterstützungsmöglichkeiten im Unternehmen sind.

- ▶ **5. Interne und externe Mitarbeiterberatungen** „Ich weiß nicht mehr weiter!“ – Viele Unternehmen bieten interne oder externe Mitarbeiterberatungen an, die bei Problemlagen in Anspruch genommen werden können,

z. B. in Form von Telefonhotlines. Auch Führungskräfte haben hier die Möglichkeit, sich beraten zu lassen, z. B. im Umgang mit psychisch belasteten oder erkrankten Mitarbeitern. Das kann sogar in ein langfristigeres Coaching oder in eine Supervision münden.

Siehe Arbeitshilfen:  
Das leistet ein  
Employee Assistance  
Program (EAP)

- ▶ **6. Feste Anlaufstellen schaffen – Vertrauen aufbauen** Wissen, wo man Unterstützung bekommt ... Gerade beim Thema psychische Gesundheit sind kompetente und verlässliche Ansprechpartner im Unternehmen wichtig, die feste Anlaufstellen sind. Diese können in der Personalabteilung, in der Sozialberatung, in der Schwerbehinderten-Vertretung oder im Integrationsteam verortet sein. Die Ansprechpartner sollten Informationen bereithalten, die für Betroffene relevant sind, wie zum Beispiel Therapeuten-Adressen, sowie einen schnellen Zugriff auf Termine bei Psychiatern oder Therapeuten ermöglichen. Außerdem können von dieser Stelle aus Kooperationen mit Therapieeinrichtungen oder ambulanten Kliniken gepflegt werden, von denen Betroffene profitieren können.

- ▶ **7. Netzwerke nutzen** Unternehmen können profitieren, wenn sie sich in Netzwerken zum Thema psychosoziale Gesundheit engagieren. Dadurch erhalten sie Zugang zu fachlichen Informationen und Know-how und können sich

praktische Anregungen durch Best-Practice-Lösungen holen. Daneben kann ein kollegialer Austausch mit Führungskräften über die Grenzen des Unternehmens hinaus zum Thema hilfreich sein.

Siehe Arbeitshilfen:  
Fahrplan  
stufenweise  
Wiedereingliederung

- ▶ **8. Betriebsvereinbarungen zur psychischen Gesundheit** Betriebsvereinbarungen zum Thema psychische Gesundheit werden zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat ausgehandelt und regeln verbindlich die Handlungsgrundsätze und Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz sowie die Hilfsmaßnahmen, die das Unternehmen im Fall einer Erkrankung umsetzt. Oberstes Ziel ist, Sicherheit im Handeln für alle Beteiligten im Unternehmen zu gewinnen.

- ▶ **9. Wiedereingliederung erfolgreich gestalten** Wenn ein Mitarbeiter innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen am Stück oder auch insgesamt arbeitsunfähig ist, hat der Arbeitgeber die Aufgabe, ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu beginnen (gesetzliche Grundlage: § 84 des Sozialgesetzbuches (SGB) IX). Ziel ist dabei, die aktuelle Phase der gehäuften Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und neuen Krankheitsphasen vorzubeugen. Dabei muss die Wiedereingliederung im Unternehmen von einem Integrationsteam begleitet werden. Der Mitarbeiter, der die Wiedereingliederung macht, sollte sich eine Person aus dem Team als Vertrauensperson und zentralen Ansprechpartner aussuchen, denn personelle Kontinuität und Vertrauen sind für die Betroffenen und für den Erfolg der Wiedereingliederung entscheidend.

- ▶ **10. Schritt für Schritt: Vorteile der stufenweisen Wiedereingliederung** Besonders bewährt hat sich in den letzten Jahren die „stufenweise Wiedereingliederung“. Hier nimmt der Beschäftigte seine Tätigkeit Schritt für Schritt wieder auf. In der Zeit der stufenweisen Wiedereingliederung ist der Beschäftigte weiterhin krankgeschrieben. Dieses Modell bietet viel Flexibilität für individuelle Abmachungen. Der Beschäftigte kann seine Arbeitskraft immer mehr aufbauen, Veränderungsideen können gemeinsam umgesetzt werden. Die Phase der Wiedereingliederung dauert in der Regel sechs Wochen bis sechs Monate, kann aber auf zwölf Monate ausgedehnt werden. Die Teilnahme vonseiten des Beschäftigten ist freiwillig. Auch das Unternehmen, der behandelnde Arzt und die Krankenkasse müssen zustimmen. Die Erfolgsquote ist hoch.



# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## Gemeinsam geht es besser – Erfolgreiches Kooperationsmodell zur Förderung der betrieblichen Gesundheit

► Ein Interview mit Dr. Birgit Leineweber, BKK Salzgitter, Dr. Bernhard Koch und Bernd Marquardt, Salzgitter AG

Die Salzgitter AG gehört zu den traditionsreichen deutschen Konzernen – heute ist das Unternehmen einer der führenden Stahl- und Technologiekonzerne Europas mit circa 25.500 Mitarbeitern. Im Leitbild verankert ist die große Bedeutung, die der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter für das Unternehmen hat. Das Kooperationsmodell der Salzgitter AG ist beispielhaft dafür, wie betroffenen Beschäftigten im Fall einer psychischen Erkrankung schnell, zuverlässig und vor allem unbürokratisch geholfen werden kann. Gemeinsam mit den Betriebsärzten, der Betriebskrankenkasse Salzgitter und der Deutschen Rentenversicherung Braunschweig-Hannover hat die Salzgitter AG ein Betreuungssystem etabliert, das vorbildhaft ist. Denn alle an der Behandlung Beteiligten sowie die Kostenträger sind auf das Engste vernetzt. So kann die therapeutische Behandlung nahtlos gewährleistet werden – mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter nach der Genesung so gut wie möglich wieder im Unternehmen arbeiten können.



Dr. Birgit Leineweber

**Das Interesse der Beschäftigten als auch der Unternehmen ist, Risiken für psychische Fehlbelastungen frühzeitig zu erkennen, um eine Erkrankung gar nicht erst entstehen zu lassen. Was tun Sie, um psychischen Erkrankungen vorzubeugen?** Wir führen zunächst eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung durch – mit Hilfe von Experten-Gremien und strukturierten Interviews. Wir gehören zu den wenigen Unternehmen, die die Gefährdungsbeurteilung in dieser umfangreichen Form machen. Aber der Aufwand lohnt sich auf alle Fälle. Wir haben einen großen Erkenntnisgewinn. Gleichzeitig richtet sich das Signal nach innen: Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist dem Unternehmen wichtig. Außerdem ist unser Anliegen, die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Über unsere interne Kommunikation ist es uns gelungen, psychische Belastungen und Erkrankungen aus der Tabuzone zu holen. Das sehen wir zum Beispiel an der Nachfrage nach Therapien: Gerade unsere vielen männlichen Beschäftigten – übrigens jeden Alters – sind sehr offen für das Thema. Gleichermaßen sind wir sehr sensibel und schauen genau hin, wenn jemand mit Rückenschmerzen zu uns kommt.



Dr. Bernhard Koch

**Stecken eventuell psychische Probleme dahinter?** Gerade wenn es um seelische Leiden geht, ist die medizinische Versorgung in Deutschland noch wenig bedarfsgerecht. So gibt es zum Beispiel lange Wartezeiten für eine erste Therapie. Außerdem fehlt es an einer intelligenten Verzahnung von Gesundheitssystem und Arbeitswelt. Was machen Sie besser?



Bernd Marquardt

Wir können dank unseres Kooperationsmodells den betroffenen Mitarbeitern schnell und zuverlässig helfen. Unser Betreuungssystem gewährleistet eine integrative Versorgung und eine wirklich nahtlose Therapiekette – wenn notwendig. Hier arbeiten alle Hand in Hand: die Betriebsärzte, die Betriebskrankenkasse, die Deutsche Rentenversicherung sowie unsere Partner für die ambulante und stationäre Versorgung von Therapie bis Reha, die TU Braunschweig und die Medizinische Hochschule Hannover. Das Fallmanagement erfolgt über die Betriebskrankenkasse. Hier werden die Maßnah-

men koordiniert. Diese können in jedem Stadium der Erkrankung vorgenommen werden und sind individuell zugeschnitten und ganz wichtig: zeitnah. Wir können einen ersten Termin innerhalb von 14 Tagen organisieren. Der Ersteinstieg erfolgt über eine diagnostische Beratung. Gemeinsam mit dem Betroffenen wird dann das Problem erörtert und Lösungen erarbeitet. Zum Beispiel bei einer Schlafstörung: Ist eine Beratung bezüglich einer Befindlichkeitsstörung angemessen oder ist der Fall so akut, dass eine ambulante Psychotherapie notwendig ist?

**Was ist Ihr Erfolgsrezept?** Hinter gut funktionierenden Strukturen stehen immer die einzelnen Menschen mit ihrem Engagement. Das sind zum Beispiel die Betriebsärzte, die bei uns großes Vertrauen genießen. Wir sagen immer: Unsere Arbeitsmediziner sind die besseren Hausärzte. Außerdem haben wir als Partner alle die gleiche Wellenlänge, was den hohen fachlichen Anspruch und pragmatisches Denken anbelangt. Wir arbeiten einfach alle gut und gern zusammen. Niemand pflegt seine Eitelkeiten. Das ist nicht zu unterschätzen. Außerdem ist unsere Zusammenarbeit über die Jahre seit 2004 gewachsen – da entsteht Vertrauen, das wichtig ist, um gemeinsam unbürokratische Wege zu gehen. So brauchen wir gegenüber der Rentenversicherung oftmals keine Zweitgutachten, weil wir uns gegenseitig in unserer Arbeit und in unseren Einschätzungen vertrauen.

**Wie gelingt nach einer Therapie bestmöglich die Wiedereingliederung ins Arbeitsleben, was sind Ihre Erfahrungen?** Auch bei einer Wiedereingliederung sollte der betroffene Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und das Vorgehen bestimmen. In der Regel erarbeitet der Betroffene gemeinsam mit einem Team aus Betriebsärzten und Sozialdienst auf Grundlage des Arztbriefes eine Empfehlung für den Arbeitsplatz: Wie sieht die Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters ganz konkret aus? Hier sind klare Aussagen zu möglichen Defiziten ein Muss, die Empfehlung kann sogar zu einem Neuanfang in einer anderen Abteilung führen. Bei psychischen Erkrankungen sollte man auch nach innen transparent sein. So macht es wenig Sinn, Probleme wegzuschweigen. Ganz wichtig sind das Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsarzt und Patient – und ein Betrieb, der ohne Vorbehalte auf den Mitarbeiter zugeht.





**Was können Unternehmen und andere Akteure von Ihrem Modell lernen?** Wir sehen da vor allem vier Punkte: Zum Ersten sollten Unternehmen noch stärker auf Fürsorge für ihre Mitarbeiter setzen. Das Kriterium, ob und inwieweit Unternehmen sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren, wird zunehmend zum Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers werden. Zum Zweiten sollten die Unternehmen auf die Krankenkassen zugehen und Allianzen suchen. Zum Dritten sollten sich die Kassen selbst auf betriebliche Kooperationen besinnen, denn sie sind ideal aufgestellt, um beispielsweise das Fallmanagement zu übernehmen. Zum Vierten sollten sich die Rentenversicherung und die Kassen noch stärker als Partner verstehen.

**Zum Abschluss: Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie sich wünschen, damit Menschen mit ihrer Arbeit möglichst lange gesund und zufrieden sind?** Wir wünschen uns vor allem noch mehr Sensibilität von Führungskräften für das Thema. Denn ihr Verhalten und ihr Führungsstil haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit in den Teams. Unser Wunsch: Jeden Morgen in den Mitarbeiter „hineinspüren“ und nicht nur schauen, ob der Postausgang voll ist.