

Arbeitgeberveranstaltung vom 18. Oktober 2017, Kursaal Bern  
Eingliederung konkret: Psychisch belastet und arbeitsfähig?

## „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“

Dr. med. Thomas Ihde-Scholl, Chefarzt psychiatrische  
Dienste der Spitäler fmi AG und Präsident Pro Mente Sana

### Die neue Achillesferse

In den letzten fünf Jahren hat das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in der Schweiz stark an Bedeutung gewonnen. Es entsteht fast etwas der Eindruck, dass in diesem Bereich eine riesige Welle auf uns zu kommt und die Situation desolat ist. Zum Glück ist die Realität eine andere. Die Rate von Menschen, welche eine hohe psychische Belastung haben im Sinne einer psychischen Erkrankung ist relativ stabil. Bei schweren psychischen Erkrankungen wie der manisch-depressiven Erkrankung, der schweren Depression oder der Schizophrenie sind die Raten weltweit stabil geblieben. Bei stressbedingten psychischen Erkrankungen zeigt sich eine Zunahme, diese ist allerdings im höheren einstelligen Prozentbereich. Etwas hat sich aber grundlegend verändert. Und dies hat vor allem mit der Art und Weise zu tun, wie wir arbeiten. Die meisten von uns sind heute „Kopfarbeiter“. In den Fünfzigerjahren war noch ein viel höherer Anteil der Bevölkerung sogenannte „Muskelarbeiter“. Für sie führte damals ein Muskelfaserriss zu einer längerfristigen Arbeitsunfähigkeit. Die meisten von uns können heute mit einem Muskelfaserriss problemlos arbeiten, aber nicht mit einer psychischen Belastung. Die Psyche ist somit für die meisten Arbeitnehmenden zur neuen Achillesverse geworden. Gleichzeitig weiss unsere Bevölkerung immer noch sehr wenig über die psychische Gesundheit. Die meisten von uns kennen Frühwarnzeichen für einen Herzinfarkt. Die wenigsten von uns kennen Anzeichen einer Panikattacke oder wissen, wann bei einer beginnenden Erschöpfungsdepression zu reagieren ist. Im psychischen Bereich sind die meisten von uns Analphabeten. Gleichzeitig ist die Stigmatisierung von psychischer Belastung immer noch sehr hoch. Psychische Erkrankung wird immer noch mit Willens- oder Charakterschwäche gleichgesetzt.

### Kanada ist der Vorreiter

In Kanada ist psychische Gesundheit am Arbeitsplatz schon sehr viel länger Thema. Vor 30 Jahren fanden dort erste Feldstudien und runde Tische statt. Die Kanadier beforchten, was eigentlich die psychische Gesundheit in einem Betrieb beeinflusst und sie erarbeiteten einen Katalog von 13 gewichteten Faktoren. Diese 13 Faktoren korrelieren nur begrenzt mit dem aktuellen Diskurs rund um das Thema in der Schweiz:

### Life-Work-Balance und zuviel zu tun – wirklich am Relevantesten?

In der Schweiz gewinnt man den Eindruck, dass die sogenannte Life-Work-Balance ein sehr wichtiges Thema ist. Sie ist es, ist in der kanadischen Studie aber nur der 11. wichtigste Faktor. Ausserdem spricht man heute nicht mehr unbedingt von einer Life-Work-Balance - Haushaltsarbeit oder auch das Ausfüllen der Steuererklärung ist für die meisten relativ arbeitsähnlich und nicht unbedingt eine reine Freizeittätigkeit. Man spricht hier heute von der Balance verschiedener Lebensbereiche. Es gibt Menschen die hier sehr einseitig sind, die beispielsweise nur zwei Lebensbereiche pflegen und die Arbeit ist hier ein sehr hochprozentiger Teil. Die kanadischen Daten zeigten, dass diese Menschen nicht prinzipiell höher belastet sind, aber dass sie vulnerabler sind. Wenn in einem Lebensbereich ein Problem entsteht, haben sie wenig andere Bereiche, um dies zu kompensieren.

Dann wird bei uns sehr viel über die Arbeitsmenge gesprochen. Auch dieses Thema kommt in der kanadischen Forschung vor, ist hier die Nummer neun. Etwas hat sich ja im Bereich der Arbeitsmenge schon verändert. Die Arbeit ist heute für viele Mitarbeitende sehr dicht geworden mit einem hohen Produktivitätsdruck. Dies betrifft heute sämtliche Arbeitsbereiche, vom Reinigungspersonal über das

Management. Die Technik - beim Management vor allem im IT Bereich, in der Reinigung die Automatik bzw. Robotik - hat vor allem eher niedrig produktive Routinearbeit reduziert. Gleichzeitig ist die Reizbelastung stark gestiegen. Dies betrifft aber für die meisten Mitarbeitenden nicht nur den Arbeitsbereich sondern vor allem auch den Freizeitbereich. Und wir wissen heute aus Studien ebenfalls, dass auch kürzeste Unterbrechungen energetisch sehr belastend sind. Vergleicht man eine zehnminütige ununterbrochene Arbeit mit der gleichen Arbeit, die viermal kurz unterbrochen wird, zum Beispiel durch ein kurzes Checken der Mails, eine telefonische Unterbrechung, steigt der Energieaufwand um das Vier- bis Sechsfache. Das Hin- und Herschalten der Aufmerksamkeit ist für unseren Organismus relativ energieaufwendig.

### **Kurzer Exkurs – modernste Entspannungstechniken**

Auch im Bereich der Erholung hat sich durch die hohe Arbeitsdichte und Reizdichte etwas verändert. Neue Studien zeigen, dass die Erholungsfähigkeit bei der sogenannten passiven Erholung wie dem Fernsehschauen relativ schlecht ausfällt. Bei der aktiven Erholung wie der kurzen Hügelwanderung am Ende des Arbeitstages sind wir zwar anschliessend körperlich müde, mental haben wir uns aber wesentlich besser erholt. Noch besser ist die sogenannte Achtsamkeit, aber am besten erholen wir uns bei einer Tätigkeit, die noch nicht einmal einen neudeutschen Namen hat, nämlich der Musse. Beim bewussten Nichts-Tun, zum Beispiel beim einfach aus dem Fenster schauen während dem Pendeln und zehn Minuten einfach die Gedanken kreisen lassen, erholen wir uns mit Abstand am besten, sind zudem am Kreativsten, gerade im Problemlösebereich.

### **Die Passung – ein Schlüsselfaktor**

Wenn diese beiden Faktoren aber gar nicht so hoch punkten, was zeigt sich dann als relevant? Einer der wichtigsten Punkte im Bereich psychische Gesundheit ist der Punkt Nummer fünf: die Passung. Die Passung zwischen meinen Fertigkeiten, dem was ich gut kann, dem was ich gerne mache beziehungsweise auch dem was ich nicht gut kann oder was für mich sehr belastend ist mit den Erfordernissen des Arbeitsplatzes, entscheidet sehr wie hoch meine Stressbelastung am Arbeitsplatz ist. Hier ist vor allem auch an Veränderung zu denken. Im Betrieb arbeitet ein Buchhalter, dieser ist sehr gewissenhaft, exakt, aber auch scheu. Nach mehreren Jahren wird er befördert, da er so gute Arbeit leistet. In der neuen Funktion hat er Führungsaufgaben insbesondere Mitarbeiterführung. Dieser Mitarbeitende ist es sich nicht gewohnt, andere zu kritisieren, und er muss Sitzungen leiten, was für ihn sehr schwierig ist. Jeweils bereits am Sonntagmorgen hat er einen Klumpen im Magen, hat eine sehr hohe Stressbelastung und ein halbes Jahr später fällt er aus.

### **Ein angstbetontes Klima – ein wichtiger Gesundheitskiller**

An zweiter bis vierter Stelle in der kanadischen Studie stehen alle Faktoren, die mit weichen Führungseigenschaften und dem Betriebsklima zu tun haben. Hier hat sich gezeigt, dass vor allem ein angstfreies Klima gesundheitsfördernd ist beziehungsweise Angst am Arbeitsplatz die Gesundheit sehr ungünstig beeinflusst. Angst kann durch einen unberechenbaren Vorgesetzten entstehen, der einmal so entscheidet, dann wieder so, je nachdem ob sein direkter Vorgesetzter ebenfalls mit am Tisch sitzt. Angst kann strukturell im Rahmen von Umstrukturierungen entstehen oder wenn das Führungsvertrauen in das Management gesunken ist. Im Multitasking sind wir sowieso alle schlecht, wir beherrschen ja eigentlich nur serielles Monotasking und wie bereits erwähnt, ist das Hin- und Herschalten der Aufmerksamkeit sowieso sehr energieaufwendig. Was wir scheinbar am Schlechtesten können, ist serielles Monotasking, wenn unser Sicherheitssystem, das uns den Rücken decken soll, aktiviert ist.

### **Die unerwartete Nummer Eins**

Was war die Nummer eins in den kanadischen Studien? Stigma. Wie ist die Kultur im Betrieb psychischer Belastung gegenüber? Kann man im Betrieb über psychische Belastung sprechen oder ist dies ein absoluter Karrierekiller? In Betrieben, in denen die Stigmatisierung am Höchsten war, in denen Mitarbeitende wirklich bis zehn nach zwölf warteten um mit dem Vorgesetzten über ihre Belastung zu sprechen, fanden sich die höchste Erkrankungsrate von Mitarbeitenden. Oft ist ja die Befürchtung von Arbeitgebern, wenn sie das Thema lancieren, dass so wie eine Burnout-Welle auf sie zukommt. Die Realität ist also eine andere. Das Thema psychische Gesundheit im Betrieb kann auf verschiedenste Weisen

lanciert werden. Oft braucht es wie Türöffner beispielsweise im Bereich Stressmanagement oder auch „psychische Arbeitsergonomie“. Wichtig ist aber auch der direkte Kontakt mit Betroffenen, die wieder gesundet sind. Dieser direkte Kontakt, ist es, der Vorurteile abbaut. Wir haben heute immer noch die Situation, dass sich viele Betroffene nicht outen, und wir alle deshalb gar nicht wissen, dass wir mit einer ganzen Reihe von Menschen, auch in der Chefetage, zusammenarbeiten, die bereits einmal eine Erschöpfungsdepression oder eine Panikstörung hatten und wieder gesundet sind und heute wieder eine ganz normale Leistungsfähigkeit haben. Wir kennen alle vor allem Beispiele, in denen Menschen längerfristig ausgefallen sind und deren Rückkehr an den Arbeitsplatz nicht gelungen ist.

### **Warnsignale – auf was ich bei mir selbst achten muss**

Was sind Warnsignale? Ab wann muss ich bei mir selbst, oder auch als Vorgesetzter reagieren? Die meisten psychischen Belastungen gehen mit einer Aktivierung der Stressachse einher und hier zeigen sich dann auch Symptome. Schlafstörungen beispielsweise sind sehr typisch und häufig. Hier ist es weniger die Einschlafstörung, sondern eher die Durchschlafstörung, die einem zum Reagieren bringen sollte. Wer jede Nacht um 04.00 Uhr aufwacht und nicht mehr schlafen kann, sollte sich abklären lassen. Auch längerfristige Appetitveränderungen in beide Richtungen sind ein Warnzeichen. Die fehlende Regeneration ist ein weiterer Punkt. Wenn ich mich am Wochenende oder an einem freien Abend innerlich nicht mehr vom Arbeitsplatz lösen kann und nach den Ferien genauso ermüdet bin wie vorher, sollte ich genauer hinschauen. Das Gleiche gilt für ungesunde Regeneration, also wie der Erholungsversuch über übermässigen Konsum von Alkohol. Schliesslich kommt noch der soziale Rückzug dazu. Dieser zeigt sich zuerst am Familientisch, dann dem Freundeskreis gegenüber, dann fallen Vereinsaktivitäten weg und erst dann zeigt es sich am Arbeitsplatz. Dies bedeutet auch, dass wenn sich eine psychische Belastung am Arbeitsplatz zeigt, dass dann die psychische Belastung in der Regel bereits fortgeschritten.

### **Warnsignale – auf was ich als Vorgesetzter achten muss**

Psychische Belastungen entwickeln sich in der Regel langsam über Monate, nicht Tage oder Wochen. Ein Mitarbeiter, der sich in den letzten Monaten in seinem Verhalten oder auch seiner Wesensart verändert hat, soll hellhörig machen. Bemerkungen tun es oft die meisten, nur an eine psychische Erkrankung denkt niemand. Termine werden nicht mehr eingehalten, die Fehlerquote ist gestiegen, vieles wird delegiert, der Mitarbeitende wirkt unmotiviert, müde oder auch zynisch. Plötzlich häufen sich Konflikte rund um den Mitarbeiter, er fühlt sich vielleicht sogar gemobbt. Oftmals zeigen sich auch Tagesabsenzen, die sich alle 10 Tage wiederholen. Der Mitarbeitende ruft morgens um 7 an, meldet sich wegen Kopfschmerzen oder einer Magen-Darm-Grippe ab. Am Folgetag erscheint er wieder, wirkt unauffällig, vielleicht sogar überbefliessen. Oftmals lag er seit vier Uhr wach, in seinem Kopf drehte es hin und her. Ob er es wohlschaffen würde am Arbeitsplatz? In der Regel schaffte er es an den Arbeitsplatz und dort ging es dann einigermaßen. Alle zehn Tage schaffte er es aber nicht, meldete sich dann ab, war aber von einem schlechten Gewissen geplagt, denn er hatte ja „nichts“.

### **An der Türe anklopfen – das Gespräch mit dem Mitarbeitenden**

Eigentlich empfiehlt sich eine Kultur, in der Vorgesetzte regelmässig ihre Mitarbeitenden kurz befragen, wie es ihnen geht, beziehungsweise wie hoch ihre Belastung ist. Dann fällt es auch einfacher, das Thema erneut anzusprechen, wenn man sich als Vorgesetzter Sorgen macht. Für den effektiven Akt des Ansprechens empfiehlt es sich, vorerst „anzuklopfen“. Das heisst dass man am Vortag den Mitarbeitenden kurz informiert, dass man sich Sorgen macht und dann einen Gesprächstermin auf den Folgetag ansetzt. So kann sich der Mitarbeitende innerlich etwas auf das Gespräch vorbereiten und es verhindert, dass der Mitarbeitende zu sehr in die Defensive gerät. Im Anklopfgespräch ist wichtig, dass man kurz beschreibt, was man sieht im Sinne von „mir ist aufgefallen, dass seit du nun vor einem Jahr Vater geworden bist, du seither immer so dunkle Ringe unter den Augen hast und ich dich für Berichte immer mahnen muss. Ich möchte mich Morgen kurz mit dir zusammensetzen, so dass wir die Situation einmal in Ruhe anschauen können. Vielleicht gibt es ja einfache Hilfeleistungen.“ Im Gespräch soll dann der Mitarbeitende ausgiebig Zeit haben, seine Situation zu schildern, ohne unterbrochen zu werden. Es ist oft hilfreich, wenn man dem Mitarbeitenden von ähnlichen Situationen erzählen kann, die im Betrieb bereits früher passiert sind und was damals geholfen hat. Es kann auch gut sein den Mitarbeitenden hier auf Hilfsangebote innerhalb und

ausserhalb des Betriebs hinzuweisen, und schliesslich geht es in der Regel auch um das Thema der kurz- bis mittelfristigen Entlastung. Oft muss mehrmals angeklopft werden. Betroffene suchen sich oft erst dann Hilfe, nachdem die Ehefrau, der Co-Trainer im Fussballverein, die Chefin und dann auch noch die Kioskfrau etwas gesagt haben. Oft erfährt es der Vorgesetzte auch gar nicht, dass sich jemand Hilfe extern gesucht hat.

### **Was hilft?**

Als Arbeitgeber muss man nicht Spezialist für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz sein. Diese kann man beiziehen. Viele Betriebe haben ein Gesundheitsmanagement oder einen Sozialdienst, kleinere Betriebe arbeiten mit Hausärzten oder auch Psychiatern zusammen. Auch Taggeldversicherer und die Invalidenversicherung bieten Hilfe an. So erhält man als Arbeitgeber konkrete Anleitungen, was getan werden muss oder kann. Gerade auch bei den Entlastungsmassnahmen:

Hier ist wichtig, dass man mit dem Mitarbeitenden seine verschiedenen Tätigkeiten durchgeht und schaut mit wieviel Belastung diese Aufgabe für ihn verbunden ist, aber auch welche Aufgaben immer noch Freude machen und eine Befriedigung geben. Mitarbeitende haben sonst häufig die Tendenz, Tätigkeiten abzugeben, die sie selbst als einfach erachten. Sie möchten andere Mitarbeitende nicht mit Zusatzaufgaben belasten, die sie selbst als schwierig erachten. Ihr Stresskonto steigt dann eigentlich durch die Entlastung.

Dr.med. Thomas Ihde-Scholl: „Wenn die Psyche streikt – psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“  
Beobachter Edition/ Axel Springer Verlag 2015