



Foto: Archiv/Wila

■ ARBEITSUMFELD

Psychisch gesund am Arbeitsplatz

Der Krankenstand im Bereich psychischer Störungen und Erkrankungen steigt. Häufig spielt das Arbeitsumfeld bei der Entstehung eine wichtige Rolle. Doch was kann der Einzelne tun? Und wie gut sind die Chancen der Wiedereingliederung? | *Janna Degener*

Susanne Heinrich* (50, Politikwissenschaftlerin) war schon über zwanzig Jahre im Abgeordnetenbüro, in einer Fraktion und in der Bundestagsverwaltung tätig und hatte immer mal wieder die Stelle gewechselt, wenn Konflikte mit Kollegen oder andere für sie schwierige Situationen auftauchten. Als sie dann von einem 2 1/2 jährigen Asien-Aufenthalt zurückgekehrt war, sich gerade von ihrem Mann getrennt hatte und noch einen Todesfall in der Familie zu verkraften hatte, kam sie an ihrem Arbeitsplatz in der Bundestagsverwaltung plötzlich überhaupt nicht mehr zurecht. Sie hatte Probleme mit ihrer Vorgesetz-

ten, und das machte ihr solchen Stress, dass sie immer wieder ein Flackern vor den Augen hatte, dass sich ihr Herzschlag erhöhte, dass sie einfach nur kaputt war und dass sie bei der Arbeit plötzlich immer mehr Fehler machte.

Beate Simon* (34, Germanistin) brach nach ihrem Studienabschluss sowohl ein Traineeship bei einer PR-Agentur als auch eine Tätigkeit im PR-Bereich eines Unternehmens ab. Die Arbeit als Personal Assistent in einer Unternehmensberatung gab sie ebenso auf wie ihre erste Stelle als Lehrerin in einer Berufsschule, weil sie sich von ihren Vorgesetzten nicht genug wertgeschätzt fühlte, sich jede Kleinig-

keit zu Herzen nahm, in Grübelspiralen verfiel, mit Magenschmerzen zur Arbeit ging, dort zitternd und heulend auf dem WC saß, oder gleich zuhause blieb, was wiederum zu Fehlzeiten und Druck von Kollegen und Vorgesetzten führte.

Annette Weddy (48, Geographin) hatte nach ihrem Studium verschiedene Jobs, aber auch immer wieder Zeiten von Arbeitslosigkeit, in denen sie völlig antriebslos war. Als ihr Freund sich von ihr trennte, bekam sie ihren ersten Zusammenbruch. Dann fand sie einen Job, in dem sie bleiben wollte. Doch nach einiger Zeit begann der Chef, der sie anfangs auf Händen getragen hatte, sie unter Druck zu setzen. Sie wurde in einen Bereich versetzt, in dem sie nicht zurecht kam, unter ihren Kollegen wurden zu den kleinsten Anlässen Abmahnungen verteilt, und irgendwann war sie selbst betroffen. Weddy arbeitete weiter, machte aber immer häufiger Fehler, wurde andauernd krank, fühlte sich völlig kraftlos, war irgendwann auch im Urlaub nur noch apathisch und saß schließlich nach ihrem zweiten Zusammenbruch tagelang nur noch weinend und zitternd vor Angst zuhause. Sie hatte einen Tinnitus. Alles war grau in grau, sie fühlte sich wie im freien Fall und hatte das Gefühl, ihr Leben nicht mehr im Griff zu haben. Sie wollte nur noch irgendwohin, wo sie sicher war.

Hoher Krankenstand

„Der Krankenstand wegen psychischer Erkrankungen liegt bei den verschiedenen Kassen zwischen neun und vierzehn Prozent, wobei es von Branche zu Branche große Unterschiede gibt“, meint Dr. Marianne M. Engelhardt-Schagen, Fachärztin für Arbeitsmedizin. Doch das sei sicherlich nur die Spitze des Eisbergs, denn es gehen auch Menschen zur Arbeit, die sich eigentlich schlecht fühlen. „Und viele Belastungen der Psyche zeigen sich psychosomatisch, also z. B. in Muskel-Skelett-Erkrankungen und tauchen somit in diesen Zahlen nicht auf.“

Häufig spielt das Arbeitsumfeld für die Entstehung psychischer Erkrankungen eine wichtige Rolle. Nacht- und Schichtarbeit, Arbeit auf Abruf, enormer Zeitdruck, fehlende soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Mehrarbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse sind laut Engelhardt-Schagen wichtige Faktoren. „Und immer wieder berichten Arbeitnehmer von Störungen und Unterbrechungen am Arbeitsplatz: Nichts kann man zu Ende bringen, denn immer wieder kommen dringende Emails und Telefonanrufe“, meint die Expertin. Auch bei Beate Simon waren diese extremen Arbeitsbedingungen ein Grund dafür, dass sie sich als Personal Assistant einer Unternehmensberatung nach zwei Jahren nicht mehr wohl fühlte: „Eine 60- bis 70-Stunden-Woche war selbstverständlich, Überstunden wurden weder dokumentiert noch bezahlt oder abgefeiert. Auch im Krankheitsfall wurde erwartet, dass man mit Laptop auf den Knien im Bett weiterarbeitet“, erzählt die 34-Jährige. Sie sei häufig krank gewesen, manchmal mit Blasenentzündung oder Grippe zur Arbeit gegangen. Heute vermutet sie, dass ihr Körper auf diese Weise gegen die Bedingungen am Arbeitsplatz rebelliert hat.“

Im Übrigen leiden nicht nur Arbeitnehmer unter psychischen Belastungen, die auf schwierige Arbeitsverhältnisse zurückzuführen sind: Auch Freiberufler sowie Studierende, Arbeitsuchende, Menschen in der Familienphase sind davon betroffen.

Ursachen

„Viele psychische Störungen entstehen im Arbeitsumfeld“, meint Klaus Leuchter vom Verein zur Förderung der Betrieblichen Eingliederung im Handwerk: Berufseinsteiger zum Beispiel leiden darunter, die falsche Wahl getroffen zu haben, und versuchen einen Beruf auszuhalten, der ihnen nicht liegt. Und ältere Menschen leiden häufig unter Veränderungen am Arbeitsplatz. „Ich kenne beispielsweise Tischler, die seit 40 Jahren mit Holz

arbeiten und von der harten Arbeit inzwischen kaputte Knie oder Schultern haben. Wenn die Arbeitgeber für diese Tätigkeiten keine Abnehmer mehr finden, müssen ihre Mitarbeiter bei den Kunden zum Beispiel Kunststofffenster einbauen. Viele kommen damit aber nicht zurecht, weil sie sich plötzlich nicht mehr als Fachmann geschätzt fühlen oder weil sie auch kräftemäßig nicht mehr mit den jüngeren Kollegen mithalten können. Da gibt es Mitarbeiter, die seit Jahrzehnten erfolgreich im Betrieb arbeiten und sich beispielsweise plötzlich nicht überwinden können, aus dem Auto auszusteigen und das Haus des Kunden zu betreten.“

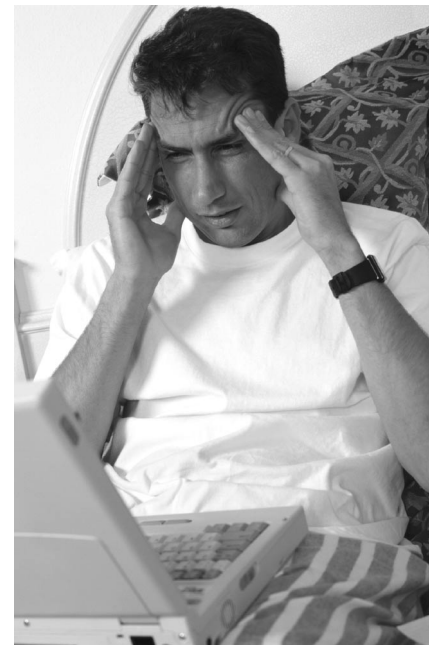
In vielen Fällen spielt der individuelle persönliche Hintergrund der einzelnen Person also eine weniger wichtige Rolle, in anderen Fällen haben sie dagegen eine große Bedeutung bei der Entstehung von psychischen Störungen oder Erkrankungen. Susanne Heinrich, Beate Simon und Annette Weddy zum Beispiel führen ihre Erkrankungen heute auf Erlebnisse in der Kindheit zurück und hatten auch im Studium Anzeichen oder sogar Phasen einer starken Depression. Heinrich etwa hat sich schon zu Studienbeginn – als ihr Vater gerade schwer krank war – in einer Klinik erfolgreich gegen Depression behandeln lassen. Simon hatte im Studium immer wieder Phasen, in denen sie die Wohnung nicht verließ und zeitweise keine Kraft zum Einkaufen oder Duschen hatte. Und Weddy hatte ein Semester wegen einer – wie sie heute vermutet – psychosomatischen Augenentzündung ausgesetzt und für ihre Diplomarbeit nach langem Aufschieben letztlich zwei Monate fast Non-Stopp durchgearbeitet, weil sie unter einer starken Antriebslosigkeit litt und ihre Aufgaben nur unter großem Druck erledigen konnte.

Anzeichen

Laut der Arbeitsmedizinerin Engelhardt-Schagen gibt es viele Anzeichen, die auf psychische Belastungen hindeuten: „Man quält sich morgens zur Arbeit. Man

kann sich nicht mehr konzentrieren und hat ständig das Gefühl, überfordert zu sein. Man braucht immer mehr Zeit, um Sachen zu erledigen, weil man ständig kontrollieren muss, ob man alles richtig gemacht hat. Viele können nicht abschalten und nachts nicht schlafen, weil ihnen ständig Dinge durch den Kopf gehen. Manche greifen deshalb vielleicht sogar schon zu Alkohol oder Tabletten. Wenn Wochenende und Urlaub zur Erholung nicht mehr ausreichen, wenn nichts mehr Freude macht, wenn man sich mehr und mehr isoliert, wenn Andere einen darauf ansprechen, dass man sich verändert hat, sind das Alarmsignale.“

Wichtig findet Engelhardt-Schagen, dass Betroffene Gefühle der Überforde-



Viele können nicht abschalten und nachts nicht schlafen, weil ihnen ständig Dinge durch den Kopf gehen. Foto: Archiv/Wila

rung nicht gleich als Hinweis auf einen individuellen und beschämenden Makel betrachten, sondern den Austausch mit Kollegen, Arbeitgebern, Personal- oder Betriebsrat, der Abteilung für Personalentwicklung, Betriebsärzten suchen. Entspannungskurse und Sport dagegen bekämpfen in ihrer Sicht nur die Symptome des Stress'. Doch natürlich fällt es nicht jedem leicht, über psychische

Belastungen zu sprechen, und je nach Situation am Arbeitsplatz kann eine vorschnelle Offenheit gegenüber Kollegen und Vorgesetzten sicher auch nach hinten losgehen. „Das kommt sehr auf das betriebliche Umfeld an“, meint Klaus Leuchter. „In manchen Betrieben ist die Basis dafür da, dass man psychische Belastungen relativ früh offen machen kann. In anderen ist der Umgang mit Krankheit, gesundheitlicher Beeinträchtigung, eingeschränkter Leistungsfähigkeit oder Schwäche anders, da wird mit Härte durchgegriffen und da ist so etwas auch immer mal wieder der Auslöser von Mobbing-Prozessen.“

Dazu komme, dass es in vielen Betrieben für psychische Erkrankungen häufig weniger Verständnis gebe als für körperliche Beschwerden: „Ich habe das Beispiel eines psychischen kranken Menschen

personen oder der Gruppe gegen ihn agiert wird. Solche Geschichten hört man häufig erst nach zwei oder drei Jahren in der Mobbingberatung; dabei hätte man viel früher eingreifen müssen.“ Leuchter meint: „Wenn ein Diabetiker sich zwi-schendurch Insulin spritzen muss oder wenn jemand wegen eines Herzinfarkts oder eines komplizierten Beinbruchs länger fehlt, ist das Verständnis da. Bei psychischen Störungen oder Erkrankungen ist die Situation oft anders.“

Offen drüber sprechen?

Auch Susanne Heinrich hat schlechte Erfahrungen mit zu viel Offenheit am Arbeitsplatz gemacht. Sie besuchte neben der Arbeit zunächst Seminare zur Stressbewältigung und zur Stärkung ihrer kognitiven Fähigkeiten und machte auch ein

nehmung parteiisch – also auf Seiten der Vorgesetzten – war, sich also nur an den Fehlern aufhing, die Heinrich gemacht hatte. „Heute“, sagt Heinrich, „würde ich am Arbeitsplatz nicht mehr so offen mit bestimmten Dingen umgehen, um mich mehr zu schützen. Ich habe gelernt, dass bei einem großen Arbeitgeber auch viel kolportiert wird. Viele Menschen haben Probleme am Arbeitsplatz oder mit sich selbst, die sie natürlich nicht vor der Bürotür ablegen. Und für manche werden die eigenen Probleme erträglicher, wenn sie die Probleme der anderen größer machen als sie sind.“

Beate Simon hat ihren Kollegen und Chefs nie von ihren psychischen Problemen erzählt und würde es auch heute nicht tun. Wenn es ihr schlecht geht, schiebt sie ihre Fehlzeiten aus Scham etwa auf Magen- oder Darmprobleme. Sie ist überzeugt, dass sie nur belächelt würde, weil Depressionen nicht als ernsthafte Krankheit betrachtet werden. Annette Weddy, die sich als einzige der drei Betroffenen in diesem Artikel mit ihrem echten Namen porträtieren lassen möchte, hat dagegen andere Erfahrungen gemacht. Doch bis dahin war es für sie ein weiter Weg.

Umgang mit der Depression

Mit der ersten Therapeutin kam Weddy nicht zurecht. Ihre Hausärztin schrieb sie krank und verordnete Anti-Depressiva. Nach sechs Wochen beschloss sie zu kündigen und sich in einer Klinik behandeln zu lassen. Ihre Hausärztin schrieb ihr ein Attest, um sie vor einer Sperre des Arbeitsamts zu schützen, und eine Dringlichkeitsbescheinigung für die Klinik. Zwei Wochen später war sie in der psychotherapeutischen Klinik, wo sie elf Wochen blieb und schreckliche Dinge aus ihrer Kindheit und Jugend auspackte, die sie jahrelang unter Verschluss gehalten hatte. Auch danach kam sie mit einer ambulanten Therapie allein nicht zurecht, so dass sie im selben Jahr nochmals für drei Monate in eine Tagesklinik ging. In den



Wer andere Ansprüche an sein Arbeitsumfeld hat als die Kollegen, läuft Gefahr, von ihnen isoliert oder sogar gemobbt zu werden. Foto: Archiv/Wila

erlebt, der es unerträglich fand, wenn im Büro das Radio lief. Seine Kollegen konnten das nicht verstehen, weil sie alle daran gewöhnt waren und das auch so wollten. In solch einer Situation ist ein Kollege schnell isoliert, und es besteht die Gefahr, dass nachher von Einzel-

privates Coaching. Auch suchte sie das Gespräch mit Vorgesetzten und hielt Rücksprache mit Kollegen, schaltete schließlich sogar einen Mediator ein. Doch ihre Bemühungen fruchteten nicht. Die Mediation brach sie ab, weil der Mediator sie gut kannte und in ihrer Wahr-

folgenden zwei Jahren arbeitete sie daran, ihr Leben wieder in den Griff zu bekommen.

Arbeitstherapie

In einer Arbeitstherapie musste sie jetzt in Begleitung einer Ergotherapeutin Schritt für Schritt die wesentlichen Dinge neu erlernen, die man für ein normales Arbeitsleben braucht: „Wenn ich zum Beispiel etwas drucken sollte und der Drucker nicht funktionierte oder wenn sich zwei Leute auf dem Flur unterhielten und ich mich nicht konzentrieren konnte, bin ich in Panik ausgebrochen. Denn durch den Druck an meinem letzten Arbeitsplatz traute ich mir gar nichts mehr zu“, erinnert sie sich. „Ich musste wirklich lernen, dass man den Vorgesetzten über Probleme mit dem Drucker informiert und dass man die Tür zumachen kann, um in Ruhe zu arbeiten. Für jemanden, der das nicht erlebt hat, sind das natürlich banale Dinge, aber bei mir hat das in dem Moment nicht mehr funktioniert.“

Im Laufe der Arbeitstherapie steigerte sich die tägliche Arbeitszeit, und auch die Aufgaben wurden wieder komplexer. Dann machte Weddy im Rahmen einer ambulanten Reha-Maßnahme Praktika auf dem ersten Arbeitsmarkt – zunächst bei Betrieben, die mit der Reha-Einrichtung kooperierten, dann auch bei anderen Praktikumsgebern, denen sie ihre Situation und das Konzept der Reha erst erklären musste – alles unter der wöchentlichen Begleitung durch Sozialarbeiter, Ergotherapeuten und Psychologen. Auch jetzt kam es noch vor, dass sie ihre eigenen Kräfte überschätzte und nach stressigen Arbeitssituationen zusammenbrach, aber sie versuchte, daraus zu lernen. Nach Abschluss der Reha war Weddy wenig optimistisch, dass sie mit ihrer Geschichte und vier Jahren Lücke im Lebenslauf mit über vierzig Jahren noch eine Stelle bekommen würde. Doch schon nach drei Monaten hatte sie eine Teilzeitstelle in einem Umweltbüro, zusätzlich konnte sie Teilzeitrente bean-

tragen. Weddy war glücklich, entschied sich aber dennoch nach einem knappen Jahr nochmals für einen zweimonatigen Klinikaufenthalt. Weil die Auftragslage in der Firma schlechter wurde und auch weil Weddy sich durch ihren Klinikaufenthalt als „Unsicherheitsfaktor“ entpuppt hatte, wurde sie nach zwei Jahren entlassen, doch sie bekam innerhalb kürzester Zeit eine neue Stelle in einer Berufsgenossenschaft, die ihr wie für sie geschaffen vorkam.

Respekt am Arbeitsplatz

Schon beim ersten Arbeitgeber hatte Weddy im Vorstellungsgespräch von ihren psychischen Problemen, beim zweiten dann ganz konkret von Depressionen gesprochen. Ihre Vorgesetzten hatten keine Vorurteile, und so bekam sie die Stelle trotzdem. Weddy sagt, dass sie eigentlich überqualifiziert sei, aber sie fühlt sich aufgrund ihrer Krankheit höheren Anforderungen nicht mehr gewachsen und ist glücklich, einen passenden Arbeitsplatz gefunden zu haben. Sie kann in ihrem Team offen über ihre Erkrankung sprechen, und insgesamt geht man dort achtsam miteinander um. Diese Atmosphäre ermöglicht es ihr, trotz der gesundheitlichen Einschränkungen ihren Aufgabenbereich voll auszufüllen, da sie nicht noch Energie dafür aufwenden muss, dass ja niemand merkt, wenn es ihr nicht gut geht. Seit fast vier Jahren ist Weddy jetzt wieder im Beruf und – bis auf eine Knie-OP – gab es keine weiteren Ausfälle.

Weddy wünscht sich, dass man eines Tages am Arbeitsplatz von einem Psychiatertermin wie von einem Zahnarzttermin sprechen kann. Deshalb hat sie eine bundesweit aktive Patientenvertretung für an Depressionen erkrankte Menschen, die Deutsche Depressions-Liga, mitgegründet, deshalb berichtet sie bei Seminaren für Betriebsräte aus der Sicht einer Betroffenen von ihren Erfahrungen, und deshalb hat sie auch in der Mitarbeiterzeitung ihres Betriebs einen Artikel zu ihrer Geschichte veröffentlicht.

Sie bekam darauf nur positive Rückmeldungen von Seiten der Kollegen.

Rückkehr an den Arbeitsplatz

Auch Susanne Heinrich hat letztlich in einer Reha wieder gelernt, mit ihrem Leben und der Arbeit zurechtzukommen. Sie bekam einen klaren Essensplan, denn in den Phasen der Depression hatte sie Essen als Belohnungsmittel und Trost genutzt, und auch andere potentielle Suchtmittel wie Zigaretten, Alkohol, Fernsehen und exzessiver Sport waren verboten. Im Zusammenleben mit einer therapeutischen Gemeinschaft ist sie sich darüber bewusst geworden, was sie auf die Palme bringt und wo die Ursachen dafür liegen. Sie lernte, dass sie niemals mit allen Menschen im privaten oder beruflichen Umfeld gut klarkommen würde. Und sie wurde sich darüber bewusst, warum sie bei bestimmten Dingen mitmacht, warum sie verletzlich ist, warum sie wieder Mobbing-Opfer wird. Heute versucht sie, einen positiven Blickwinkel einzunehmen, und zu schauen, was sie aus schwierigen Situationen mitnehmen kann. So konnte sie zunächst in eine andere Abteilung, dann an ihren alten Arbeitsplatz, zurückkehren. Susanne Hein-

LINKS

[www.bmas.de/Service/Publikationen/
Psychische Gesundheit im Betrieb –
Arbeitsmedizinische Empfehlung](http://www.bmas.de/Service/Publikationen/Psychische_Gesundheit_im_Betrieb_-_Arbeitsmedizinische_Empfehlung)

www.befunt.de

www.depressionsliga.de

www.disability-manager.de

www.esa-sh.de

www.gda-portal.de

www.gesundheitsziele.de

www.iga-info.de

www.netzwerk-betrieb-reha.de

www.psyga.info

www.seelischegesundheit.net

www.step-hannover.de

www.bapk.de

rich hat letztlich – immerhin außerhalb des Arbeitsplatzes – Menschen gefunden, denen sie sich anvertrauen kann. Einmal die Woche geht sie in eine Selbsthilfegruppe.

Beate Simon schließlich hat nach mehreren Therapien, die wenig bis gar nicht erfolgreich waren, und Erfahrungen mit verschiedenen Medikamenten gelernt, ihre immer wiederkehrende Depression zu akzeptieren. Sie ist sensibel geworden und erkennt die Symptome relativ früh, beobachtet sie, nimmt zur Not Medikamente oder macht spezielle Übungen, die sie aus Büchern kennt und die ihr manchmal weiterhelfen. Sie weiß, dass gelegentlich schwierige Episoden kommen, doch sie weiß auch, dass sie irgendwann wieder aufhören, und das gibt ihr Kraft. Sie arbeitet jetzt wieder als Lehrerin an einer Berufsschule und fühlt sich im Moment einigermaßen wohl.

Was Arbeitgeber tun können

Schon 2006 hat die Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e.V. (GVG) es als Nationales Gesundheitsziel formuliert, dass depressive Erkrankungen verhindert oder wenigstens früh erkannt und dann nachhaltig behandelt werden sollen. Doch dieser prinzipiell gute Gedanke wird laut Leuchter bis heute in vielen Betrieben nicht gelebt und auch die Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen am Arbeitsplatz wird von vielen Arbeitgebern nicht durchgeführt. Leuchter hält es für wichtig, dass Führungskräfte wissen bzw. lernen, wie sie mit psychischen Störungen und Erkrankungen ihrer Mitarbeiter umgehen sollten. Psychisch Kranke sollten bei ihrer Eingliederung eine Vertrauensperson wählen können, mit der sie täglich besprechen können, wie es ihnen geht. Auch Rückzugsmöglichkeiten am Arbeitsplatz hält er für einen erfolgversprechenden Schritt.

Schließlich würde er sich wünschen, dass Betroffene schneller Hilfe bekommen: „Viele Menschen gehen zum

Hausarzt, wo sie meist Medikamente bekommen und nach Hause in die Einsamkeit geschickt werden. Erst nach drei Monaten werden sie zum Facharzt oder zum Psychotherapeuten überwiesen, wo es dann wieder eine lange Wartezeit gibt. Das müsste man ändern, damit die betriebliche Eingliederung früher ansetzen kann.“ Leuchter ist optimistisch, dass sich

hier in den nächsten Jahren etwas tun wird: „Wenn der Druck größer wird – und das ist bei den Krankheitsberichten zu psychischen Erkrankungen und gleichzeitig zunehmendem Fachkräftemangel ja der Fall – dann wird sich auch etwas verändern. Ich bin sicher, dass es zu guten Lösungen kommen wird.“

* Name von der Redaktion geändert

EXPERTENTIPPS

Expertentipps rund um die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz – von **Dr. Marianne M. Engelhardt-Schagen**, Fachärztin für Arbeitsmedizin



- Seien Sie sich bewusst, dass das Gefühl der Überforderung kein Hinweis auf einen individuellen Makel sein muss, sondern in vielen Fällen auf die Arbeitsbedingungen in Betrieb zurückzuführen ist.
- Suchen Sie den Austausch unter Kollegen.
- Weisen Sie Ihren Arbeitgeber auf die Gefährdungsbeurteilung hin.
- Wenden Sie sich an den Personal- oder Betriebsrat, an die Abteilung für Personalentwicklung und/oder an die Betriebsärzte.
- „Gönnen“ Sie sich evtl. eine Einzelsupervision oder ein Coaching als Reflexionsraum.
- Fragen Sie bei der eigenen Krankenkasse nach entsprechenden Angeboten, etwa Entspannungskursen wie Yoga, Qigong oder progressive Muskelrelaxation. Auch Sport hilft immerhin, die Symptome des Stress' zu bekämpfen.
- Seien Sie optimistisch: Bei den arbeitsbedingten psychischen Erschöpfungszuständen und Depressionen sind die Behandlungsmöglichkeiten sehr gut.
- Holen Sie sich frühzeitig Hilfe – allein weil die Wartezeiten für Therapieplätze häufig lang sind.