

**FIT Friedrichsdorf**  
**Psychische Störungen in der Arbeitswelt**

26.05.2010

*Stress und psychische Störungen  
verstehen, erkennen, bewältigen*

© 2010 Dr. Stefan Leidig, Berlin



emu-systeme  
EXTERNE MITARBEITER-UNTERSTÜTZUNG

emu-systeme  
EXTERNE MITARBEITER-UNTERSTÜTZUNG

Gliederung

1. Verstehen
2. Erkennen
3. Bewältigen



## Personalabbau - Reaktionen der Verbleibenden („Surviver's Disease“)

### Gesundheit

- Verschlechterung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens
- Rückgang von Kurz-AU, Zunahme von Langzeit-AU
- Zunahme des wahrgenommenen Stressniveaus (Vermehrte Arbeitsbelastung, Wegfall eingespielter Arbeitsbeziehungen ...)



## Wahrnehmung stressrelevanter Risikofaktoren am Arbeitsplatz

- zunehmende Mehrbelastung auf Führungsebene
- Arbeitsverdichtung bei unzureichenden Entscheidungskompetenzen
- verschlechtertes Betriebsklima
- Verunsicherung über berufliche Zukunft

(VAA, 2004)

**betriebliche Restrukturierungsprozesse zielen darauf ab, Zeitgewinne bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung zu erreichen und darüber hinaus die Kosten zu senken**



# Leistungsexzesse



## Verschärfte Wettbewerbsbedingungen und extreme Gefühle - I

**schlechte Kontrolle darüber zu genügen (maximaler  
Leistungsdruck)**

**Notwendigkeit der Selbstvermarktung  
(Vereinzelung)**

**Konkurrenzdruck (Entsolidarisierung)**

**Sachlogik der Prozesse erschwert Reflexion**



## Verschärfte Wettbewerbsbedingungen und extreme Gefühle - II

### allgemeine emotionale Prozesse bei der Arbeit

Arbeitsaufgaben sind mit persönlicher Bedeutung belegt



Mit der Bedeutung sind Gefühle verknüpft



Die subjektive Bedeutung steht mit der Intensität der erlebten Gefühle in Zusammenhang



## Gefühle und Leistungssteigerung

Angst vor Misserfolg/  
schlechtes Gewissen/  
Euphorie

gesteigerte Ansprüche  
an sich und das Team

qualitativ & quantitativ  
bessere Arbeitsleistung

neue Plattform für Effizienz  
& Qualität



## Leistungssteigerung und Gefühlsregulation



## Lösungsrichtung

**zentraler Schritt: Umdefinieren der Problemsicht**

**von:** Schlafstörungen machen Leistungsminderung  
(„Wegen der Schlafstörungen bin ich nicht mehr leistungsfähig.“)

**zu:** unreflektierter Leistungsanspruch macht  
Schlafstörungen

(„Welche Phantasien bringen mich um den Schlaf? - Wie kann ich die Katastrophenvorstellung überprüfen und korrigieren?“)

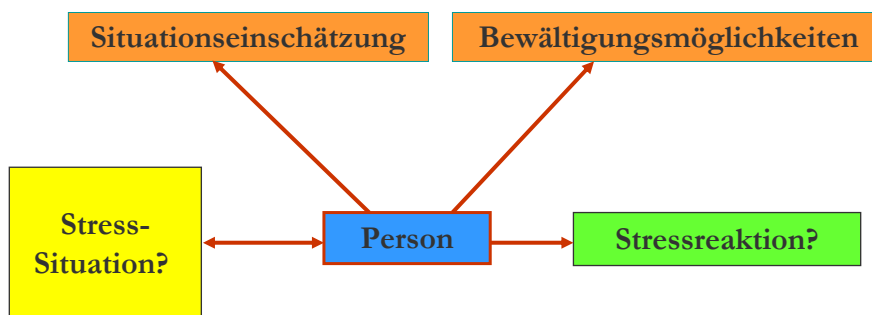
**=> Wie kann ich mich in meinen beruflichen Bedingungen dem annähern, was ich mir von meiner Berufstätigkeit wünsche?**



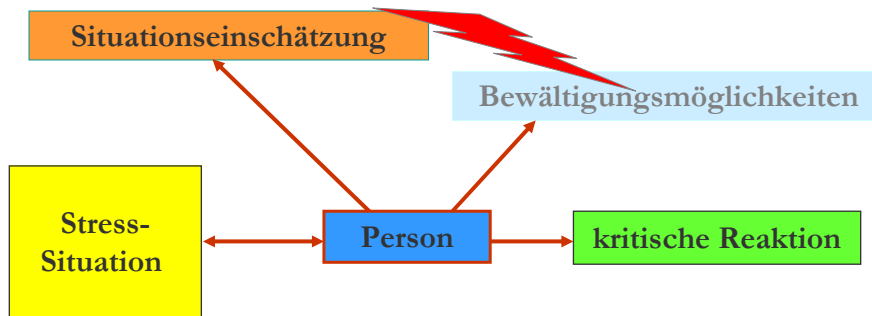
# Stress



## Der Stressprozess



## Stress: Definition



## Psychische Stressreaktionen

zeigen sich auf den Ebenen

der Körperreaktionen,  
der Gedanken,  
der Gefühle,  
und des Verhaltens



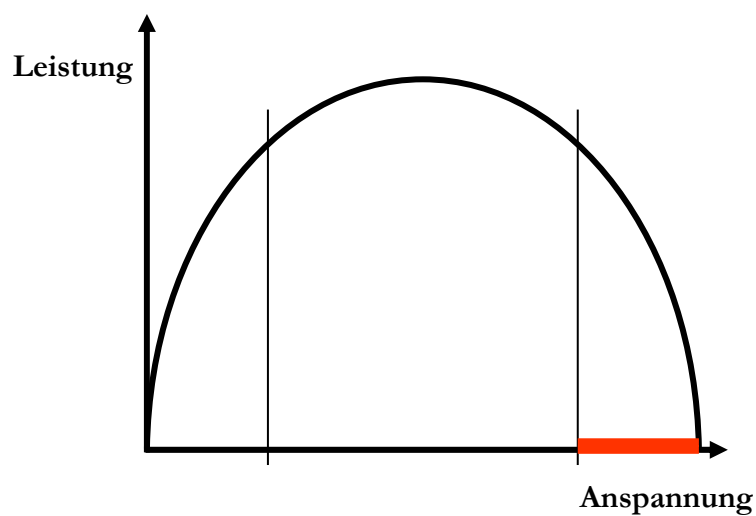
## Typische Stressreaktionen

### **Körper**

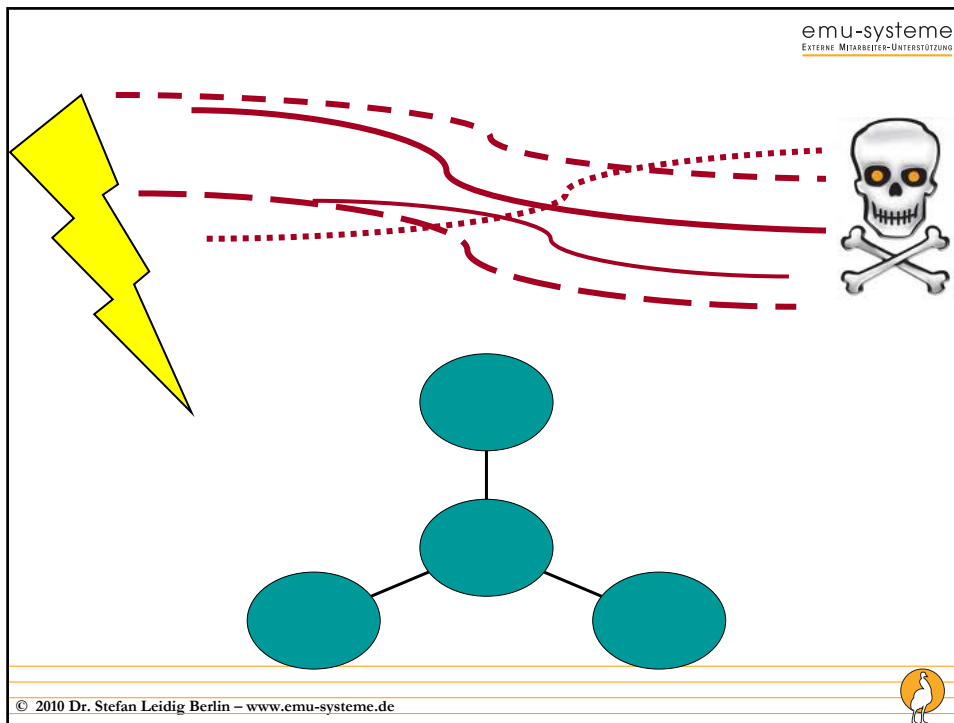
- Anspannungszustände
- Herz-Kreislaufbeschwerden
- Schlafstörungen
- Kopfschmerzen / Rückenschmerzen
- Magen-Darmbeschwerden
- Erschöpfung / Probleme sich zu erholen
- Infektanfälligkeit



## Yerkes-Dodson-Gesetz







emu-systeme  
EXTERNE MITARBEITER-UNTERSTÜTZUNG

## Typische Stressreaktionen

### **Gedanken**

- **Konzentrationsstörungen**
- **Entscheidungsprobleme**
- **grübeln, sich sorgen**
- **Ratlosigkeit / Verzagtheit**
- **Resignation**

**=> Notwendigkeit, Stressbewältigung vorzubereiten**

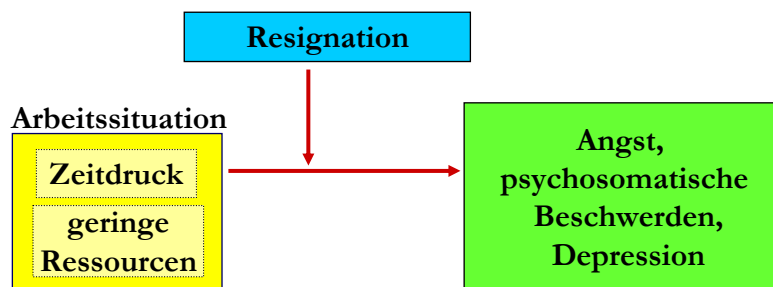
© 2010 Dr. Stefan Leidig Berlin – www.emu-systeme.de

# Resignation



## Resignation

Zusammenhänge zwischen **Arbeitssituation**,  
**Stressverarbeitung** und **Symptomen**



SVF-Skala „Resignation“: Stressverarbeitungsweise im Sinne des Aufgebens „mit Gefühlen von Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit“



## Resignation - I

### Definition:

Defensive, mit Enttäuschung oder Ärger verbundene Anpassung an die Arbeit, indem man die beruflichen Ziele verringert.

### Ziel:

Vermeidung weiterer Enttäuschungen

### Items:

*„Mein Job ist nicht gut, aber er könnte schlechter sein.“*

*„In meiner Position kann ich nicht mehr erwarten.“*



## Resignation - II

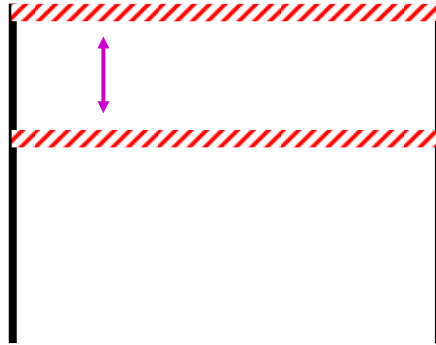
### Entwicklung:

- Mit dem Ziel, Arbeitsstress zu verringern, werden berufliche Ansprüche gesenkt.
- Rücknahme von Erwartungen und Ablehnen von Verantwortung führt zu mehr Stress!

Denn: Die ursprünglichen Standards sind nicht wirklich losgelassen.



## Resignation - III



## Resignation - IV

### **Problem**

Stattdessen gibt es einen **doppelten Standard:**

- den „*eigentlich gewünschten*“
- und
- den, auf den man sich *festzulegen gezwungen* sieht.

**=> Man kann nicht beliebig Anstrengungen und Erwartungen reduzieren!**



## Bedeutung für die Leistungsfähigkeit

- resignative Arbeitszufriedenheit („verdeckte Arbeitsunzufriedenheit“)=> **psychische und psychosomatische Symptome, vermehrte Krankheitstage bei gesunden Mitarbeitern**
- Resignationsneigung bei Misserfolg **trägt bei Patienten zu erhöhter Depressivität, Angst und psychosomatischen Beschwerden bei.**



## Resignation - V

### **Bewältigung:**

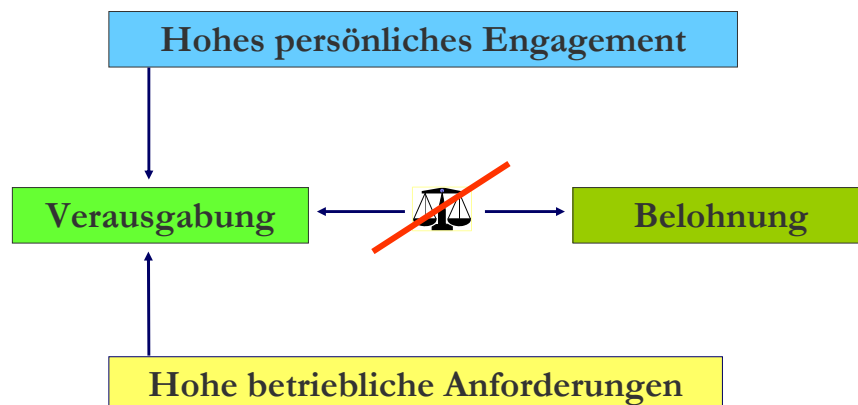
- Entwicklung der Resignationstendenzen?
- Gründe für den Entscheidungsprozess?
- Fehlende, nicht wahrgenommene berufsbezogene Bewältigungskompetenzen?
- Eingesetzte dysfunktionale Bewältigungsstrategien?
- Tatsächliche Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz?!



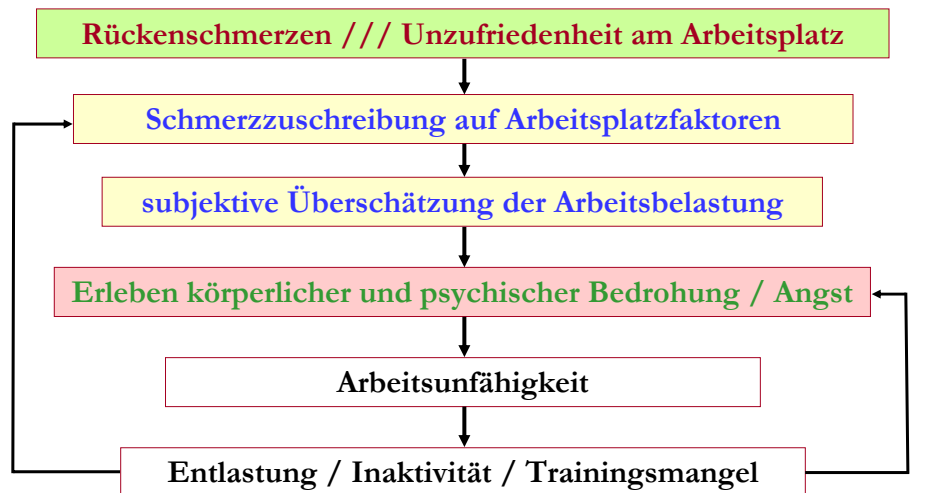
# Körperliche Erkrankungen



## Modell beruflicher Gratifikationskrisen



## Rückenschmerz und Arbeitsplatz



## Körperliche Erkrankungen als Stressfolge

- **Herzinfarkt**risiko bei beruflicher Gratifikationskrise um Faktor 4 erhöht
- Risiko einer **Arbeitsunfähigkeit** durch **Rückenschmerzen** bei Arbeitsunzufriedenheit um Faktor 7 erhöht



## Gliederung

1. Verstehen
2. Erkennen
3. Bewältigen



## Psychologische Problembereiche im Arbeitsprozess

- Konzentration / Daueraufmerksamkeit
- Ausblenden von Umgebungsreizen
- Ausdauer über den gesamten Arbeitstag
- Umgang mit Zeitdruck und Fristen
- persönliche Kontaktaufnahme initiieren
- Multitasking
- Verwertung negativer Kritik

Mancuso, 1990

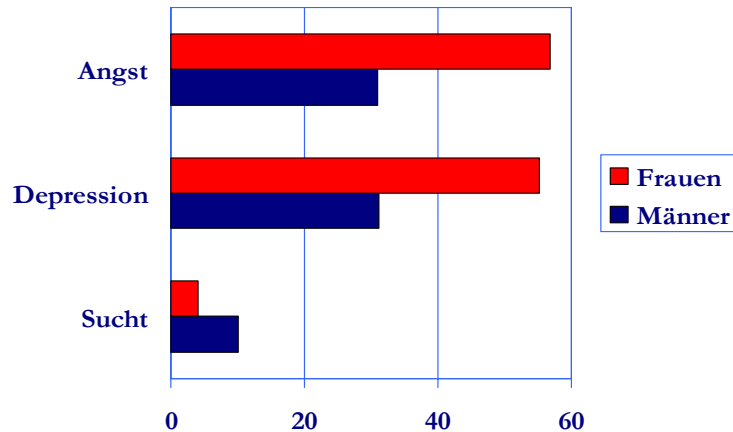




## Diagnosen - Arbeitsunfähigkeitszeiten

### AU-Tage 2001 nach Diagnosen und Geschlecht

(DAK: Krankheitstage pro 100 Versichertenjahre):



**Ängste und Depressionen umfassen 82% des AU-Volumens**



## Arbeitsstörung

Psychische Verfassung, die zu einer substanziellen Behinderung der Arbeitsfähigkeit führt, ausgelöst durch:

Individuelle Funktionsstörung	Systemische Funktionsstörung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeits- und Missbrauchsmuster</li> <li>• Depression, Angst</li> <li>• häusliche Probleme</li> <li>• Traumatisierung</li> <li>• starre Verhaltensmuster</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte</li> <li>• Unter-/ Überforderung</li> <li>• Arbeitsplatzunsicherheit</li> <li>• unfaires Verhalten</li> <li>• Misstrauen</li> <li>• ...</li> </ul>



## Gliederung

1. Verstehen
2. Erkennen
3. Bewältigen



## Mikroebene: Stressmanagement



## Grundlegende stressrelevante Dimensionen der Erwerbsarbeit als Interventionsziel

- Einfluss / Kontrolle / Handlungsspielräume
- Bedeutsamkeit
- Berechenbarkeit / Transparenz
- Soziale Unterstützung
- Belohnung / Sicherheit
- Anforderungen (quantitativ und qualitativ)



## Grundsätzliche Bewältigungsmöglichkeiten

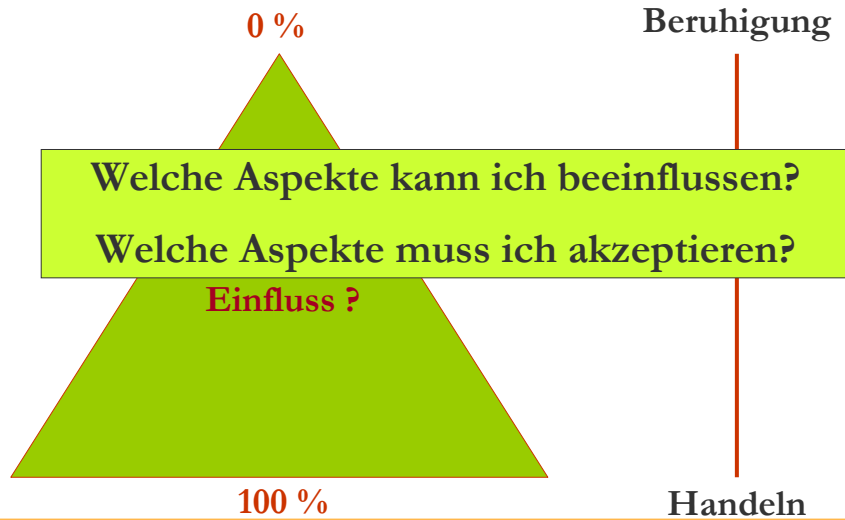
**emotionsbezogen:** Bewältigung der *Stressgefühle*

**handlungsbezogen:** Änderung des *Verhaltens*  
bzw.  
der *Umgebung*

=> Kombination verschiedener Strategien  
ermöglicht die beste Anpassung



## Beruhigung oder Handeln?



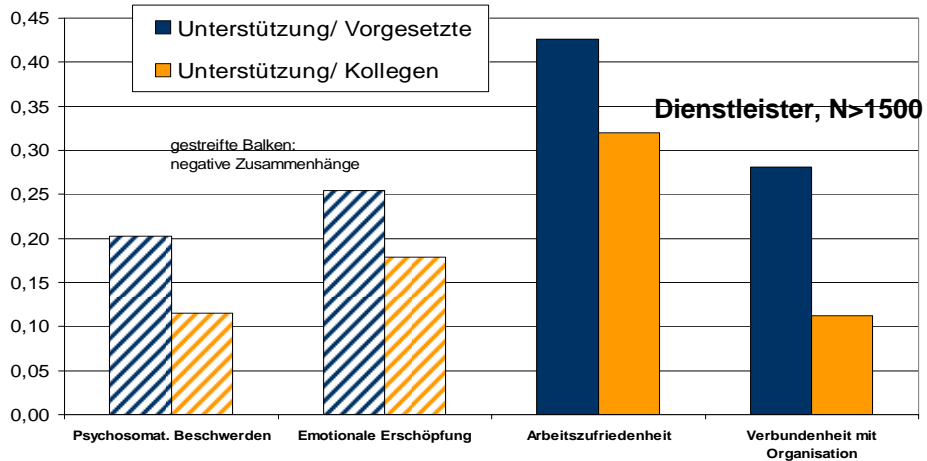
## Ressourcen

Alle Aspekte der Arbeitssituation, die dabei helfen,  
Belastungen und Stress zu bewältigen,  
auszuschalten oder zu minimieren.

**Belastungen sollten immer in Verbindung mit den  
verfügbaren Ressourcen - und deren individueller  
Nutzung - betrachtet werden.**



## Der Einfluss von Unterstützung

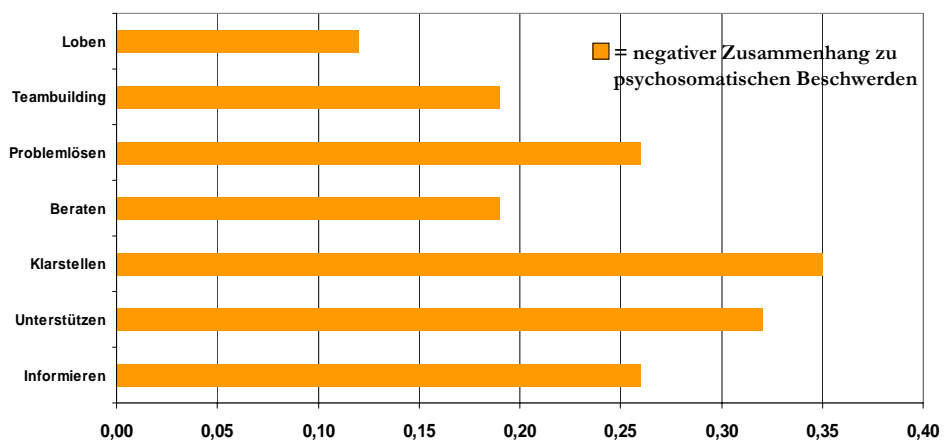


Quelle: Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Frankfurt/M. Lehrstuhl Prof. Zapf

© 2010 Dr. Stefan Leidig Berlin – www.emu-systeme.de



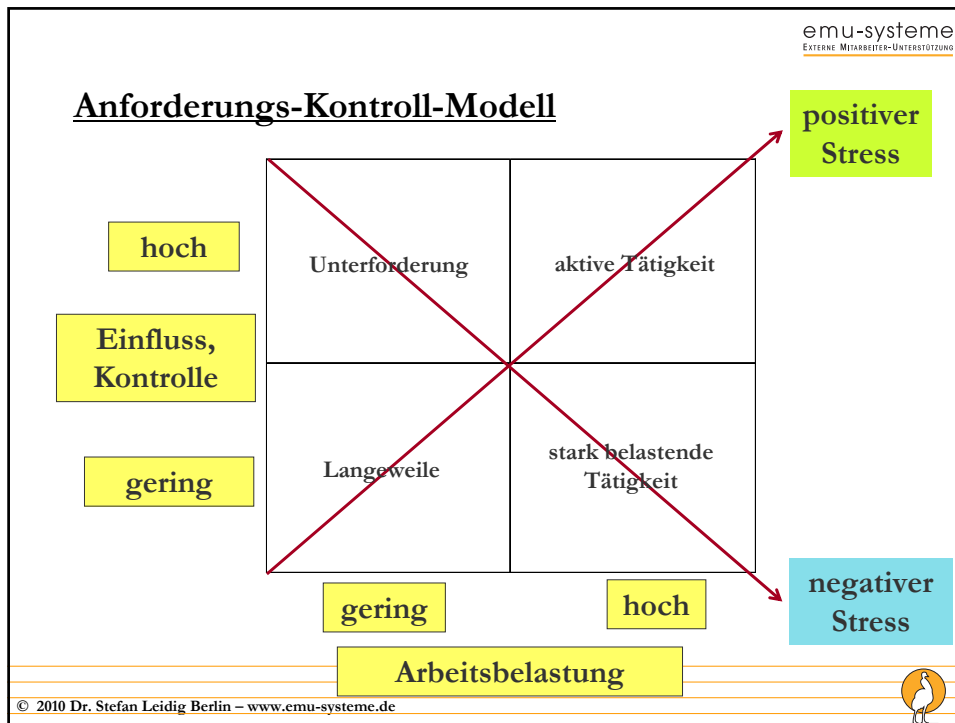
## Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und psychosomatischen Beschwerden



Quelle: Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Frankfurt/M. Lehrstuhl Prof. Zapf

© 2010 Dr. Stefan Leidig Berlin – www.emu-systeme.de





emu-systeme  
EXTERNE MITARBEITER-UNTERSTÜTZUNG

**Stresserleben** hat nicht notwendigerweise etwas mit dem Grad der gesundheitlichen Beschwerden oder der Belastung zu tun!!!

Verfügbarkeit von

- **Bewältigungsstrategien und Ressourcen**

vs.

- **Anforderungen**

wiegt mehr als die Belastung an sich

=> **persönliche Problembereiche/Ressourcen identifizieren, individualisierbare Angebote**

© 2010 Dr. Stefan Leidig Berlin – www.emu-systeme.de

## Stressoren und die Wichtigkeit von Ressourcen

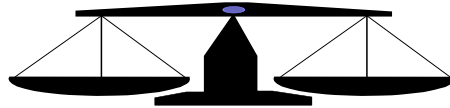
### psychische Stressoren in den Arbeitsbedingungen (z.B.):

- Zeitdruck
- andauernd hohe  
Konzentrationsanforderungen
- Arbeitsorganisat. Probleme
- Komplexität

### Ressourcen/Kontrollerleben:

- soziale Unterstützung
- Einfluss/Handlungsspielräume
- Transparenz/Berechenbarkeit

↑  
verfügbar und genutzt?!



## Mikroebene: Umgang mit Betroffenen



## Regeln zum Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz

1. Abhängigkeit ist eine Krankheit; das nicht nachvollziehbare Verhalten eines Abhängigen ist krankheitsbedingt.
2. Bieten Sie Hilfe an, stellen Sie den Kontakt zu betrieblicher Sozialberatung oder den Betriebsärzten her.
3. Arbeitssicherheit hat einen höheren Rang als das Vertuschen einer Trunkenheit.
4. Setzen Sie Grenzen, lassen Sie sich nicht erpressen.
5. Vertuschen und zudecken verschlimmert das Problem

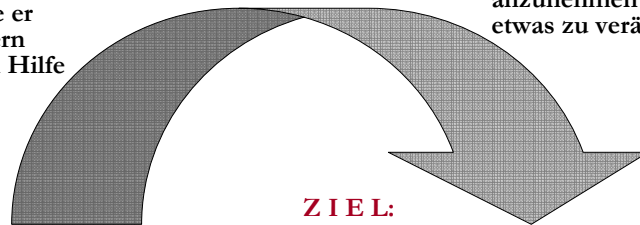


## Konstruktiver Leidensdruck

Dem Betroffenen seine Lage deutlich vor Augen führen, ihm aber auch Möglichkeiten aufzeigen, wie er etwas verändern kann und ihm Hilfe anbieten

Aber:

Konsequentes Verhalten, wenn er nicht bereit ist, diese Hilfen anzunehmen und etwas zu verändern



**Z I E L:**

**Krankheitseinsicht fördern**

**Bereitschaft zur Behandlung wecken**

**Arbeitsplatz erhalten**





## Umgang mit psychischen Störungen

### **Seminarinhalte:**

1. Sensibilisierung für psychischen Stress am Arbeitsplatz: Symptome und Entstehungsbedingungen
2. Erscheinungsweisen der häufigsten psychischen Störungen und ihre frühen Signale am Arbeitsplatz
3. Strategien zum Umgang mit problematischen Mitarbeitern



## Mitarbeitergespräch bei Verhaltensproblemen mit dem V. a. psychische Störung

### **Funktion**

- Hilfeleistung
- Information
- Entdramatisierung
- Leistungsverbesserung => Arbeitsplatzsicherheit



## Mitarbeitergespräch bei Verhaltensproblemen mit dem V. a. psychische Störung

### Ablauf

1. Diskretion (“unter uns”)
2. Auffälligkeit / Zeit
3. Beitrag von Arbeitsstressoren?
4. Symptome anbieten (Schlafstörungen, Nervosität, Schmerzen)
5. Selbsteinbringung
6. Hilfsangebot



## Makroebene: Betriebliche Versorgungsstrukturen



=> steigende betriebliche Kosten durch psychische Störungen

=> erhöhte Wahrscheinlichkeit, durch betriebliche Bedingungen psychische Störungen zu begünstigen

**betriebliche Gesundheitsförderung:** Zunehmende Bedeutung von Maßnahmen zur Prävention psychischer Störungen am Arbeitsplatz



**Schnelle Veränderung der Märkte => Schnelle Veränderung der Anforderungen an die Mitarbeiter**  
*(auf Dauer keine maßgebliche Reduktion der Stressoren zu erwarten)*

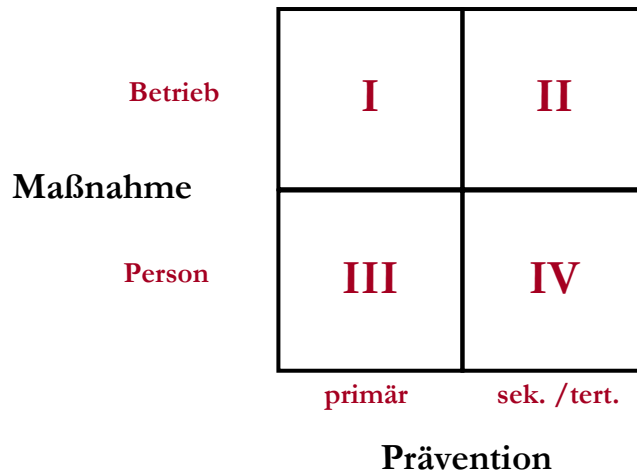
=> Verhaltensänderungen müssen einen Dauereffekt haben

oder

=> die Unterstützung muss fortauern  
(innerbetriebliche oder externe Dienstleister zur Mitarbeiter-Unterstützung)



## Rahmen für „stressbezogene“ Gesundheitsförderung



Kompier & Marcelissen, 1990



## Betriebliche Sozialberatung

- Suchtprävention
- psychosoziale Problembereiche inklusive Führungskräfteberatung
- Case-Management: Koordination von inner- und außerbetrieblichen Beratungs- und Behandlungsmaßnahmen
- Einfluss auf die Betriebskultur: Interventionen sind verhaltens- und verhältnispräventiv angelegt



### Definition Employee Assistance Programm (EAP)

- System von **Beratungsleistungen** für Betriebe
- Unterstützung von Betriebsangehörigen bei der Bewältigung von arbeitsplatzbezogenen und anderen **psychosozialen Problemen**
- Maßnahmen zur Prävention, Identifikation und Behandlung individueller Problembereiche. - Insbesondere derer, die am Arbeitsplatz sichtbar werden, weil sie die **berufliche Leistungsfähigkeit mindern**

(Lee & Gray, 1994).



### Unterstützung für alle Mitarbeiter

„... Stress, Fehlzeiten, Konflikte am Arbeitsplatz, Belästigung und Mobbing, Suchtprobleme, Behinderungen, Depression, Ängste, Beziehungen, Gesundheit und Wellness, Ehe- und Familie, potenziell traumatisierende Ereignisse, Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Personen, rechtliche und finanzielle Fragen, Work-Life Balance und Concierge/Convenience-Services“

(EAEF, 2004).



## Nutzen für das Unternehmen

- schnellere Problembewältigung
- Sicherung / Optimierung der Mitarbeiterproduktivität
- Identifizierung organisationaler Probleme durch regelmäßige anonymisierte Rückmeldung über die Beratungsschwerpunkte
- Idealfall: Unternehmensberatung, die sich auf die Organisationskultur bezieht und Informationen darüber generiert, wie die Organisation lernt, wie sie Probleme löst, wie sie sich im gesellschaftlichen Wandel anpasst

(Berrigde et al., 1997).



## EAP-Settings

### **Worksite-, In-House- oder Onsite-EAP**

Beratungsleistungen werden in betriebseigenen Räumlichkeiten erbracht.

Die klassischen Worksite-Modelle beinhalten ein breites Spektrum an Führungskräfte- und Mitarbeiterschulungen mit den entsprechenden Möglichkeiten der Überweisung an Spezialisten, Case-Management-Strategien und Organisationsberatung.



## EAP-Settings

### **External, Out-House- oder Offsite EAP:**

Beratungsservice, der von einem externen Anbieter eingekauft wird. Die Beratungssitzungen finden telefonisch oder bei beauftragten Beratern in deren Räumlichkeiten außerhalb des Betriebes statt.



## Evaluation von EAP

- **signifikante Reduktion der Fehlzeiten über die Fehlzeitenreduktion hinausgehende positive Effekte nur im Zusammenhang mit In-House-Services:**
  - verbesserte psychische und körperliche Befindlichkeit
  - wahrgenommene Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Stressoren in der Katamnese unverändert
  - Organisation und ihre Mitarbeiter profitieren nicht alleine durch das Wissen, dass ihnen bei Bedarf ein EAP zur Verfügung steht



## Kritik

Unterschiede in den Nutzungsraten und –arten der gebuchten Dienste ungenügend berücksichtigt

### „Beratungsfall“:

mehrere 50-minütigen Sitzungen bei einem erfahrenen Therapeuten

bis zu einem kurzen Telefonat mit anschließendem Prospektversand über Erholungsgebiete für den Sommerurlaub



## Kritik

deutliche Unterschiede zwischen den „Onsite“- und den „Offsite“- Fragestellungen.

### innerbetrieblich angesiedelte Dienste:

- medizinische Fragen,
- Arbeitsunfähigkeitszeiten,
- Behandlungserfolg bei Substanzmissbrauch
- Häufigkeit der Überweisung an die Dienst

### externe Anbieter:

- Klientenzufriedenheit
- Akzeptanz empfohlener Überweisung (unabhängig von deren Beanspruchung)





## Beratungsangebote und Auswahl

**Generell: Genaue Anpassung an die Bedürfnisse  
des Unternehmens**

**Vor der Ausschreibung: Erstellen eines  
Serviceprofils**

**Evtl. Hilfe durch unabhängigen Sachverständigen  
bei Ausschreibung und Auswahlverfahren in  
Anspruch**



## EAP - Eignung

**kleine und mittlere Unternehmen insbesondere in  
strukturschwachen Gebieten**

**Gestaltung abhängig von:**

- Größe des Unternehmens
- Güte der regionalen  
Gesundheitsversorgung
- Bereitschaft, neben Geld auch in eine  
innerbetriebliche Vertrauenskultur  
zu investieren



## Aspekte der Gesundheitsförderung aus klinisch-psychologischer Sicht

- **Enttabuisierung** psychisch bedingter Leistungseinschränkungen („Psyche“ = Schwäche)
- **Entdramatisierung** psychischer / psychosomatischer Befindensbeeinträchtigungen
- **Betriebsvereinbarungen** analog Sucht
- psychologische **Gesundheit-Checks**
- **Aufbau von Kompetenzen** (Führung / Ressourcennutzung)
- **Evaluation** vorhandener Angebote



## Hawthorne-Experiment (Western Electric Co.)

=> erhöhte Arbeitsleistung bei allen Mitarbeitern

=> Gefühl, die Firmenleitung würde sich um die Belegschaft bemühen.

### **Folgerungen:**

1. Zwischenmenschliche Aspekte (Respekt, Kümmern, Gratifikationen...) sind wichtiger als Arbeitsbedingungen.
2. „Kümmern“ muss sich nicht explizit auf Gesundheit beziehen (Verbesserung/Sicherung der Leistungsfähigkeit).
3. Egal was man tut, kurzfristige Effekte sind auch bei unsinnigen Maßnahmen wahrscheinlich.



**Ich sitze auf dem Rücken eines Mannes,  
würge ihn, zwingen ihn, mich zu tragen, und  
versichere mir und anderen dabei, dass er mir  
schrecklich Leid tut und ich ihm sein Los  
durch jedes nur erdenkliche Mittel zu  
erleichtern wünsche - außer von seinem  
Rücken zu steigen.**

(aus: Was sollen wir denn tun?, Leo N. Tolstoi, 1886)



**Kontakt:**

**Dr. Stefan Leidig**

**Albrechtstr. 7**

**10117 Berlin**

**030 797 44 371**

**leidig@emu-systeme.de**

