

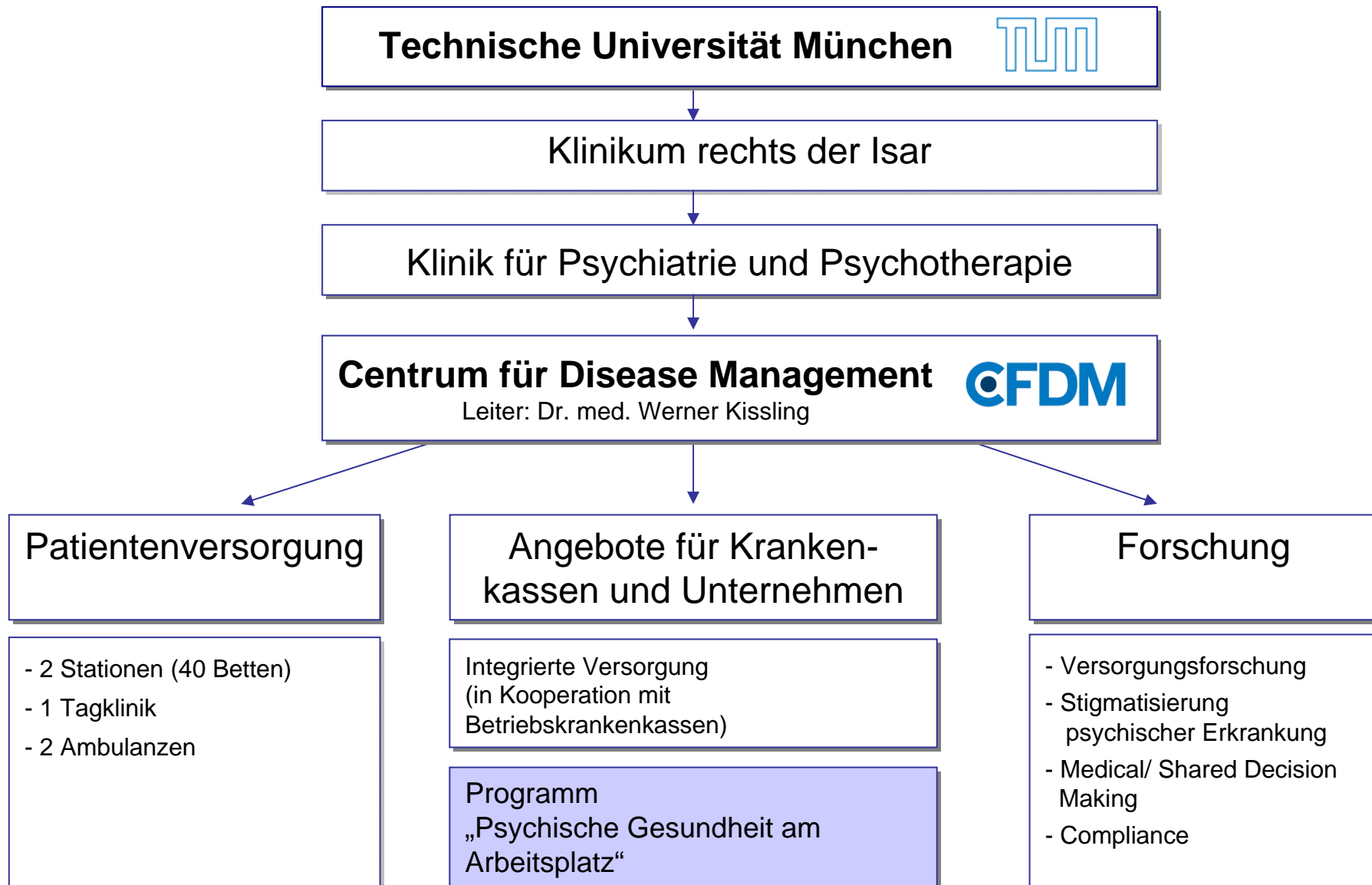
# **„Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“**

## **Technische Universität München**

Dr. Werner Kissling, Dr. Rosmarie Mendel

09.08.2010

# Organigramm „Centrum für Disease Management“



# Centrum für Disease Management



Team des Programms  
„Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“

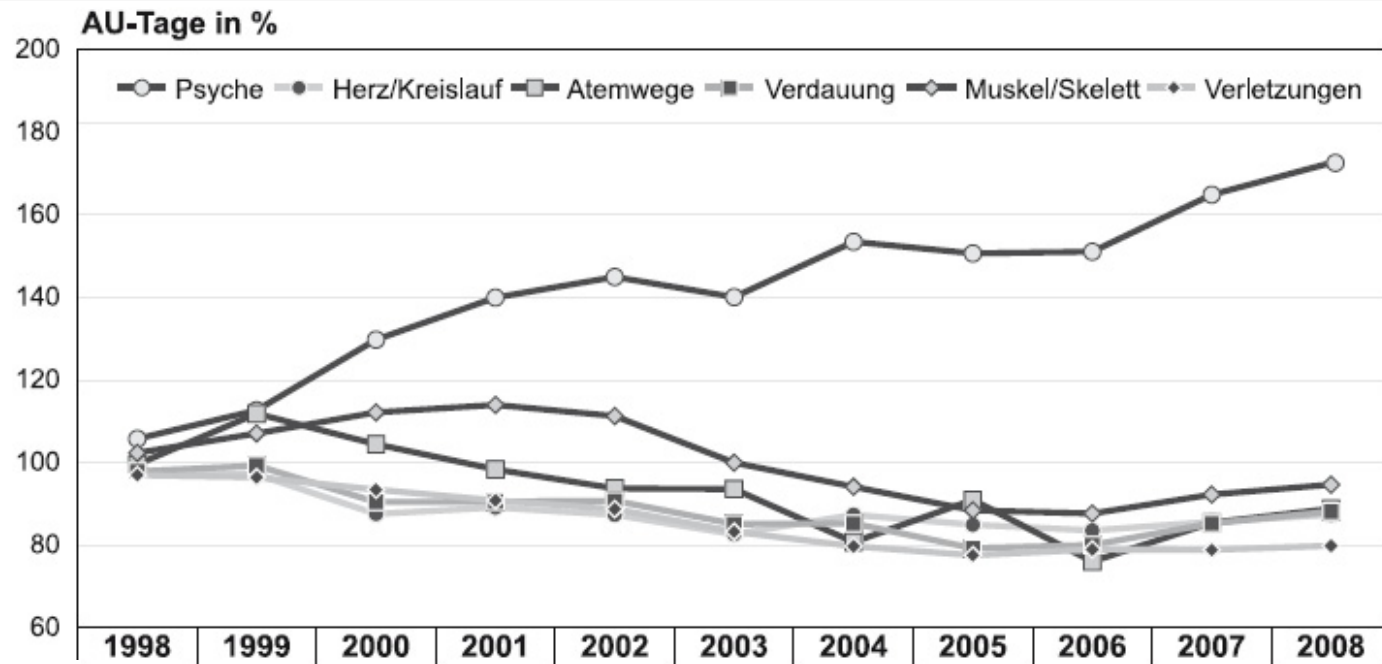
# Agenda

- **Burnout und Präsentismus**
- **Was können Unternehmen tun?**
- **Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und deren Überwindung**
- **Ausblick**
- **Diskussion**

# Wie läuft es typischerweise, wenn das CFDM ein Unternehmen berät und Führungskräfte schult?

- Eine(r) ruft uns an .....
- Strategie-Workshop
- Unternehmensspezifisches Programm auswählen
- Pilot Workshop
- Top down Schulung der Führungskräfte incl. Beratung in schwierigen Einzelfällen (1 Jahr)
  
- Gesundheitstage, Informationskampagne
- E-learning
- Vertiefungsworkshops
- Gesundheitszirkel
- Bei Bedarf EAP
  
- Evaluation?

# Zahlen & Statistik



Fehlzeiten-Report, 2009, Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO)

- **Stetiges Ansteigen (80% seit 1995) der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von psychischen Erkrankungen** (Quelle: Deutsches Ärzteblatt, 2009)
- **Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitstage bei psychischer Erkrankung: 33 Tage/Jahr** (Quelle: BKK Gesundheitsreport 2009)

# Die Kosten psychischer Störungen

- **8 - 20 Milliarden Euro Produktivitätsverlust/Jahr durch psychische Störungen in deutschen Unternehmen**
- **50 Millionen Fehltage pro Jahr in Deutschland**
- **Im Mittel fallen jährlich 2 Fehltage pro Mitarbeiter aufgrund von psychischen Erkrankungen an** (WIdO, Wissenschaftliches Institut der AOK, 2009)
- **Hochrechnung für ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern:  
2 Fehltage pro Mitarbeiter jährlich wegen psychischer Störungen =  
2.000 Fehltage = 1 Million Euro Kosten/Jahr infolge psychischer Störungen**

# Zahlen & Statistik...

## Zusätzliche Produktivitätsverluste durch Präsentismus-Folgen:

- Erhöhte Fehlerrate (z.B. Ärzte machen im Vorfeld einer manifesten Depression 6,2 mal mehr Verschreibungsfehler als in gesunden Zeiten (Fahrenkopf et al. 2008))
- Verlust an Produktivität (z.B. 2,3 Arbeitstage pro Monat; Wang et al.; 2004)



# Was überzeugt die Entscheider?

- **ROI (Fehltage + Präsentismus Kosten)**
- **„Entlastung der Führungskräfte“**
- **Fürsorgepflicht für Mitarbeiter**
- **Image des Unternehmens?**
- **Druck vom Betriebsrat**
- **Persönliche Betroffenheit eines Entscheiders**

# Evidence basis – A range of ROI estimates

- Aldana reviewed 72 articles and concluded that wellness programs achieve an average ROI of \$3.48 when considering healthcare costs alone, \$5.82 per \$1 when examining absenteeism, and **\$4.30** when both outcomes are considered.
- Ozminkowski and colleagues conducted a 38 month case study of 23,000 participants in Citibank, N.A.'s health management program and reported that within a 2 year period, Citibank realized a ROI between **\$4.56** and \$4.73.10
- Chapman's 2004 meta-evaluation of 42 studies, ranking overall validity of the studies, reports cost-benefit ratios from **\$2.05-\$4.64**.

(Employee Health Promotion 2010)

# Führungskräfte Schulung zum Thema „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz: Return on Investment

- **Direkte Kosten der Schulung aller 100 Führungskräfte:** **18 000 €**
- **Was kostet die Schulungszeit das Unternehmen?** **40 000 €**
- **1 an Burnout erkrankter Mitarbeiter kostet 60 Fehltage à 400 € = 24 000 €**
- D.h. die Schulungskosten amortisieren sich bereits dann, wenn
- dadurch in der Sparkasse 3 Mitarbeitern ein Burnout erspart wird
- **Tatsächliche Einsparung (geschätzt im 1. Jahr) von Fehltagen:**  
**mind. 600 Fehltage (10 Mitarbeiter=1%) = 240 000 € Einsparungen: ROI = 1:4**

**Inclusive Präsentismusfolgen:**

**ROI = 1:12 – 1:40**

# Die besondere Relevanz der psychischen Störungen

- **Hohe Dunkelziffer**
- **Hemmungen bei allen Beteiligten das Thema anzusprechen**
- **Auswirkungen auf das gesamte Team**
- **Hoher Zeit- und Nervenauwand für die Führungskräfte**
- **Mangelnde Krankheitseinsicht, schwankende Therapiebereitschaft**
- **Ein Drittel der Mitarbeiter wird nach Erkrankung bei Rückkehr an den Arbeitsplatz von Arbeitskollegen und Vorgesetzten ausgegrenzt**

(Mendel, Hamann, Kissling, 2010)

# Was kann ein Unternehmen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz tun?

- **Vorbeugende Maßnahmen**
- **Die Genesung unterstützende Maßnahmen**

# Was kann ein Unternehmen tun?

## Die psychische Belastung der Mitarbeiter analysieren:

- **Gesundheitsberichte**
- **Mitarbeiterbefragungen**
- **Gefährdungsbeurteilungen / Analyse psychischer Belastungen**
- **Betriebsmedizinische Begutachtung**

# Was kann ein Unternehmen tun?

## Strukturelle Maßnahmen:

- **Arbeitskreis Gesundheit** (mit Vertretern wichtiger Unternehmensbereiche: Betriebsarzt, Geschäftsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat, Sozialberatung etc.)
- **Gesundheitszirkel** (auf Mitarbeiterebene)
- **Interne / Externe Mitarbeiterberatung** (Betriebliche Sozialberatung, Kollegiale Beratung, Employee Assistance Programme (EAP))
- **Betriebliche Ansprechpartner** (z.B. Sucht, psychische Erkrankungen, Mobbing)
- **Betriebsvereinbarungen** (z.B. Sucht, Mobbing)
- **Flexible Arbeitszeitmodelle / Work-Life-Balance Programme / Vereinbarkeit von Beruf und Familie**
- **Sportangebote** (z.B. Fitnessräume)

# Was kann ein Unternehmen tun?

## Schulung/ Information:

- **Stressmanagement, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Teamentwicklung**
- **Informationsmaterialien, Intranetplattform, Newsletter, Broschüren**
- **Aufklärungsveranstaltungen, Gesundheitstage**
- **Schulung von Führungskräften zum Thema „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“**



# Die ersten und wichtigsten Maßnahmen:

- **Die Entscheider im Unternehmen überzeugen**
- **Möglichst alle Parteien einbinden**
- **Die für das Unternehmen passenden Maßnahmen auswählen und umsetzen**

# Wofür entscheiden sich die meisten Unternehmen\*?

- **Schulungen für Führungskräfte, Betriebsärzte, Betriebsräte, Personaler**
- **Sensibilisierungsveranstaltungen (für größere Auditorien)**
- **E-Learning**
- **Informationsmaterialien**
- **Einzelfallberatung, EAP**

\* „Top Five“ der Maßnahmen, die die von uns in den letzten 3 Jahren beratenen und geschulten Unternehmen (n=120) implementiert haben

# **Workshop-Programm des CFDM:**

**„Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern“**

# **3 Schlüsselfertigkeiten, die in den Schulungen für Führungskräfte vermittelt werden**

**1. Erkennen**

**2. Ansprechen**

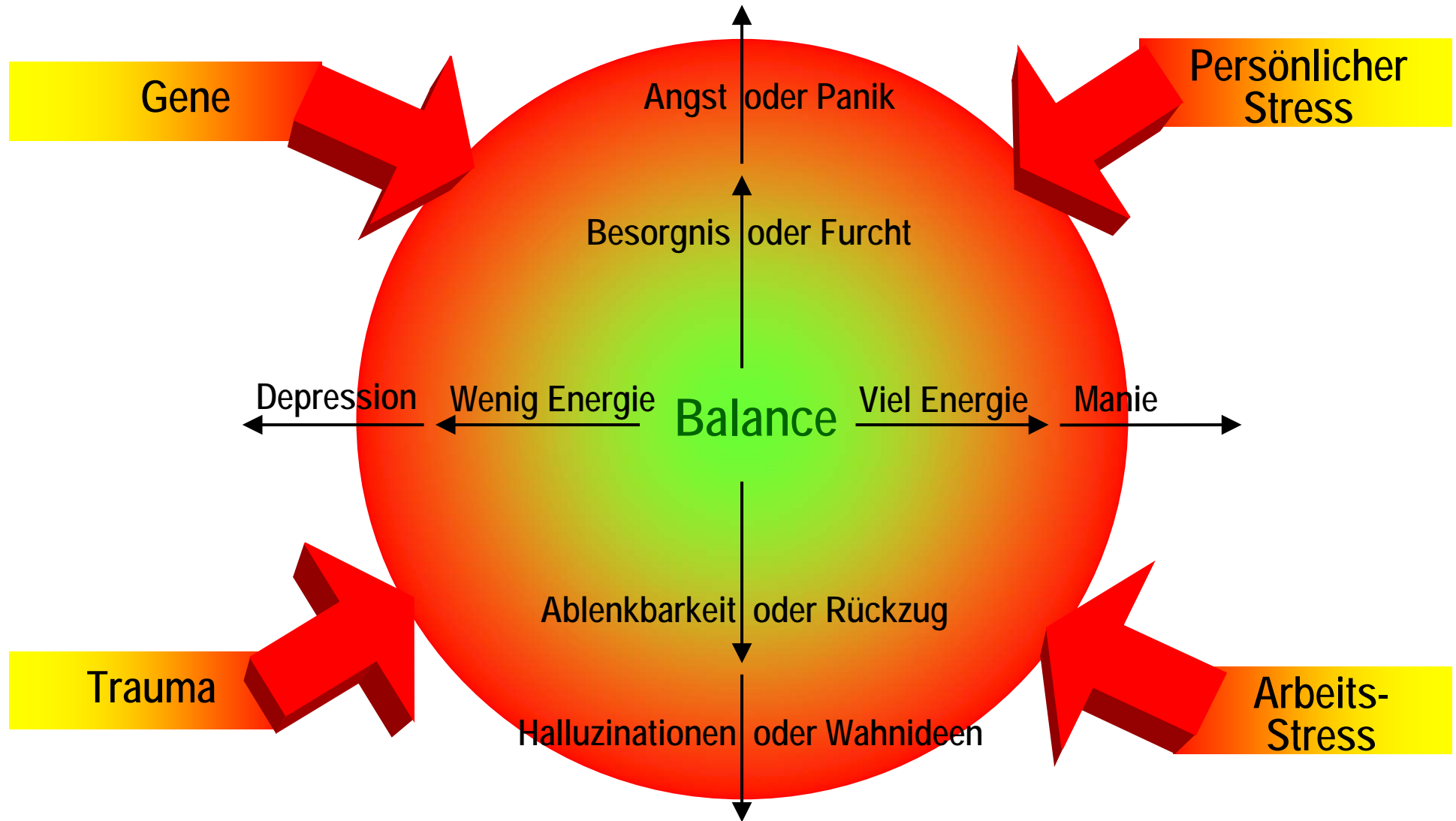
**3. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen erarbeiten**

# 1. „Erkennen“

*Was sind psychische Erkrankungen und woran kann ich sie erkennen?*

- Definition „Psychische Erkrankung“
- Ausgewählte Krankheitsbilder
- Anzeichen psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz

# Psychische Gesundheit: Ein Kontinuum



# Häufig auftretende psychische Erkrankungen

- Depression/Burnout & Manie
- Angsterkrankungen & Panikstörung
- Essstörungen
- Alkoholabhängigkeit
- Schizophrenie



ICD-10 Klassifikation  
psychischer Störungen

# Depression & Manie

## Typische Symptome einer Depression

- gedrückte Stimmung
- verminderter Antrieb
- Interessenverlust, Freudlosigkeit
- Müdigkeit
- evtl. Selbstmordgedanken!
- evtl. körperliche Symptome (z.B. Rückenschmerzen)



## Typische Symptome einer Manie (= „Gegenteil von Depression“)

- gehobene und/oder gereizte Stimmung
- Steigerung der Aktivität
- extrem übersteigertes Selbstwertgefühl
- Größenideen

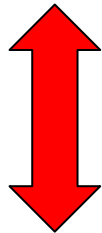


# Videobeispiel: Anzeichen einer affektiven Störung am Arbeitsplatz

# Burnout

## *Unterschied zwischen Burnout und Depression:*

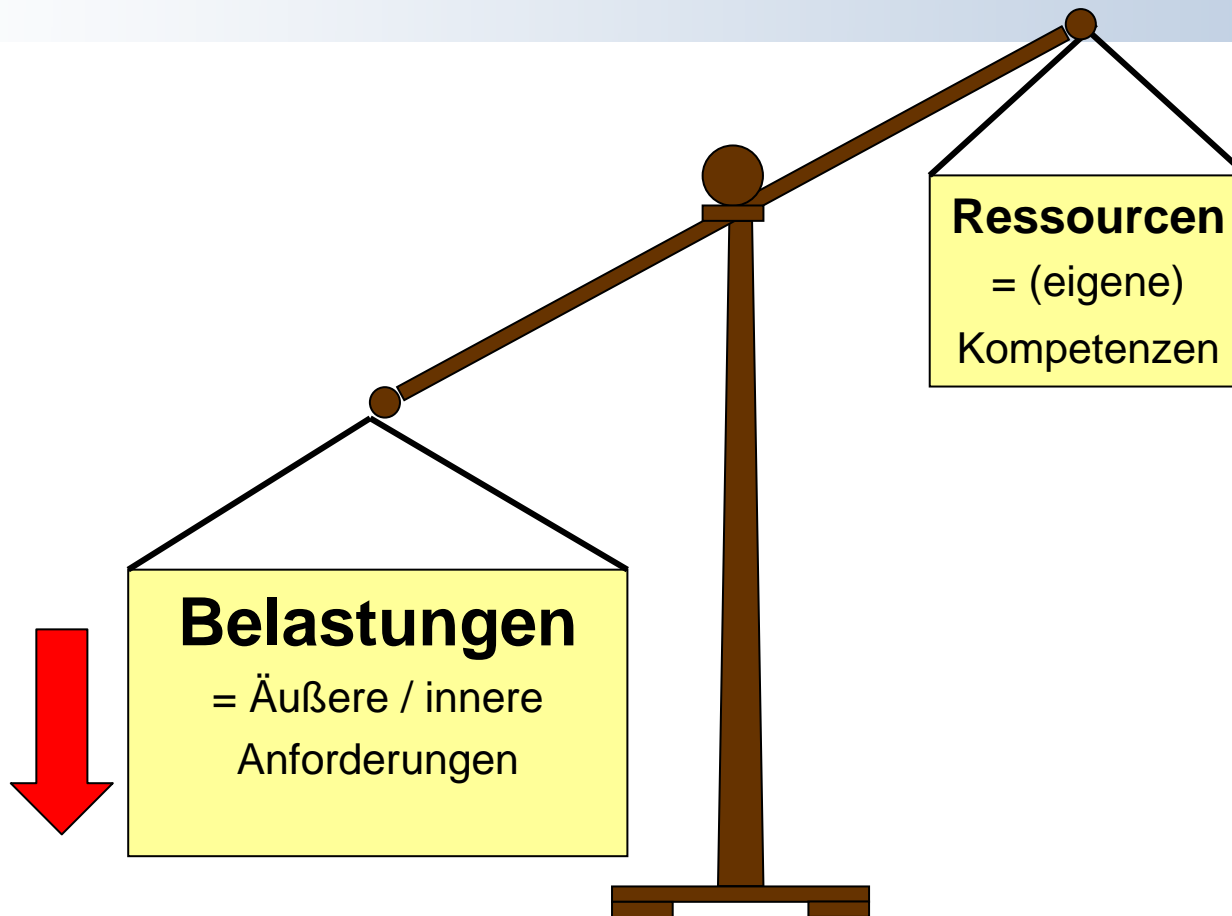
**Burnout-Syndrom** = arbeitsbezogene Stressreaktion



**Depression** = kontextunabhängig;  
d.h. Ursachen und Auslöser können interne  
Faktoren (z.B. Gene) und externe Faktoren  
(z.B. Stress, traumatische Erlebnisse) sein



# Entstehung von Burnout



Eigene Kompetenzen reichen NICHT für bestehende Anforderungen aus  
→ Ist dies dauerhaft der Fall, kann sich ein Burnout-Syndrom entwickeln.

# Burnout

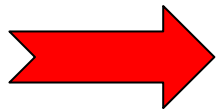
- Schleichender Beginn, meist über Jahre hinweg
- Keine Reaktion auf einmalige Belastung, sondern Reaktion auf anhaltende Belastungen im beruflichen Alltag
- Burnout kann jeden treffen



# Burnout

## Frühwarnsymptome:

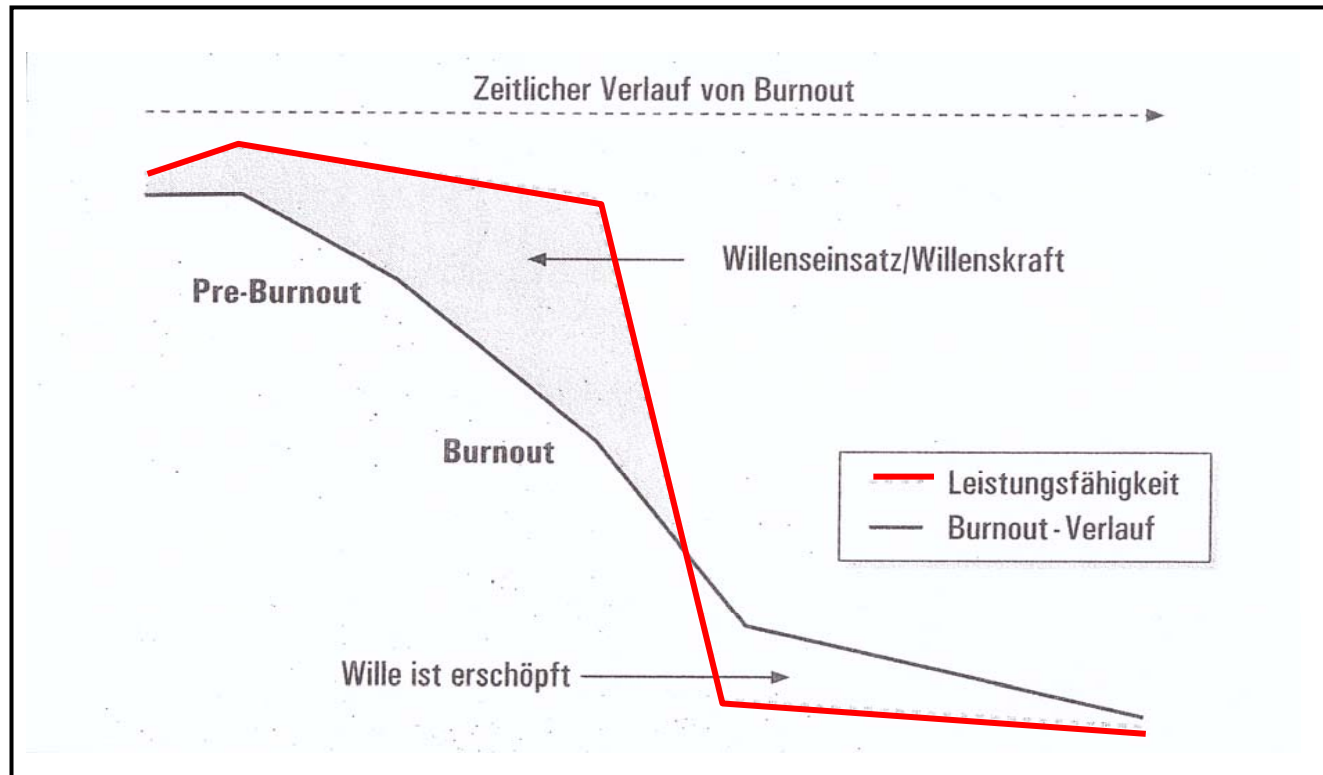
- Vermehrtes Engagement
- Pausenloses Arbeiten
- Beruf wird zum Lebensinhalt
- Hyperaktivität
- Nichtbeachten eigener Bedürfnisse



## Erst im Verlauf kommt es zu:

- Erschöpfung, Abnahme der Leistungsfähigkeit
- Chronischer Müdigkeit
- Schlafstörungen
- etc.
- Folgeerkrankungen: Depression, Suizidalität, Sucht, Angststörungen...

# Verlauf der Leistungsabnahme bei Burnout



Bergner (2007)

# Videobeispiel: Burnout

# Videobeispiel: Burnout





***Problem erkannt, ...***

***...was kann ich jetzt tun?***

## 2. „Ansprechen“



### **Gespräch mit dem erkrankten Mitarbeiter**

- I. Vorbereitung des Gesprächs
- II. Ablauf des Gesprächs (Leitfaden)
- III. Empfehlungen für die Nachbereitung
- IV. Schwierigkeiten im Gesprächsverlauf und ihre Lösung

# Gespräch mit dem erkrankten Mitarbeiter

## Gesprächsvorbereitung - Checkliste



- Wie möchte ich das Gespräch beginnen?
- Was ist mein (realistisches) Ziel in dem Gespräch?
- Welche Punkte möchte ich unbedingt ansprechen?
- Was sind die Stärken und positiven Beiträge des Mitarbeiters?
- Warum ist eine Veränderung notwendig und welche Verhaltensweisen soll der betroffene Mitarbeiter konkret ändern?
- Wie wird der Mitarbeiter vermutlich reagieren?
- Wie kann ich auf Einwände des Mitarbeiters reagieren?
- Welche Hilfsangebote können dem Mitarbeiter gemacht werden?
- Welche Vereinbarungen könnten getroffen werden?

# Übung

- **Bitte Dreiergruppen bilden**
- **Sie bekommen Fallbeispiele / Anweisungen**
- **Zeit:**
  - **10 Minuten Rollenspiel**
  - **10 Minuten Besprechung in der Kleingruppe**

### **3. „Gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen erarbeiten“ ...**

# Rückkehr nach Krankheit in den Betrieb

→ *Was muss dabei beachtet werden?*

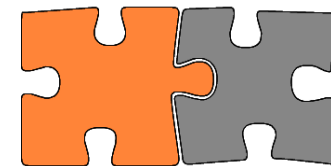
## Wichtige Aspekte bei Rückkehr nach Krankheit:

- Verhalten als Vorgesetzter
- Gespräch mit dem Mitarbeiter
- Berufliche Wiedereingliederung
- Zusammenarbeit mit internen bzw. externen Experten

# Anpassung der Arbeit an die Belastbarkeit des Mitarbeiters

- Wenn nötig, sollte die Arbeit *vorübergehend* oder *dauerhaft* an die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters angepasst werden.
- Dabei sind sowohl die Bedürfnisse des Mitarbeiters als auch des Unternehmens zu berücksichtigen.

**→ Welche Möglichkeiten der Anpassung gibt es?**



# Umgang mit anderen Mitarbeitern im Team

***Wie gehe ich mit Teamkollegen des erkrankten Mitarbeiters um?***





# Einbeziehung interner und externer Hilfen

## *Welche betriebsinternen und extern Hilfen gibt es?*

z.B. Betriebsärztlicher Dienst, Sozialdienst, Sozialpsychiatrische Dienste, Krisendienste, Suchtberatungsstellen...

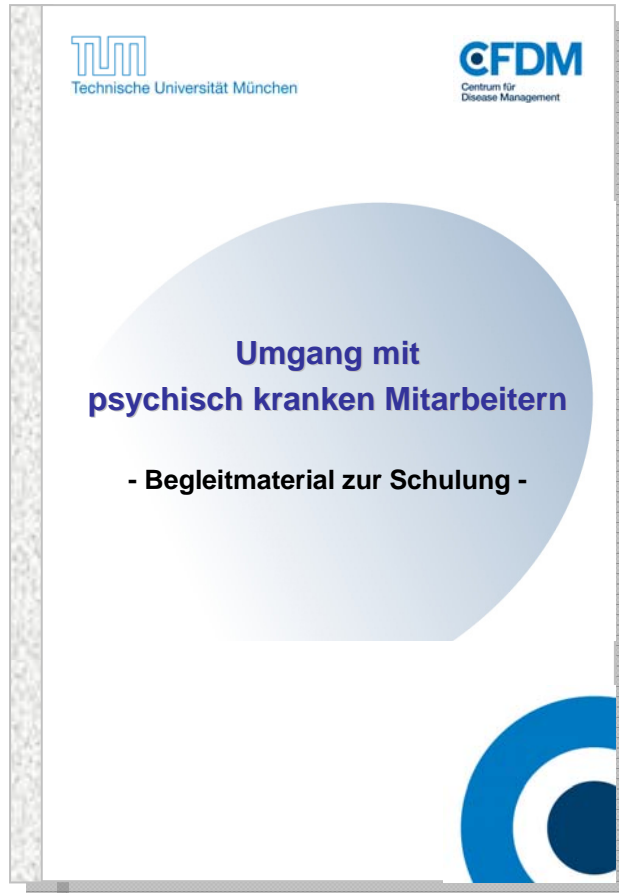


# Telefonische Beratung in schwierigen Einzelfällen

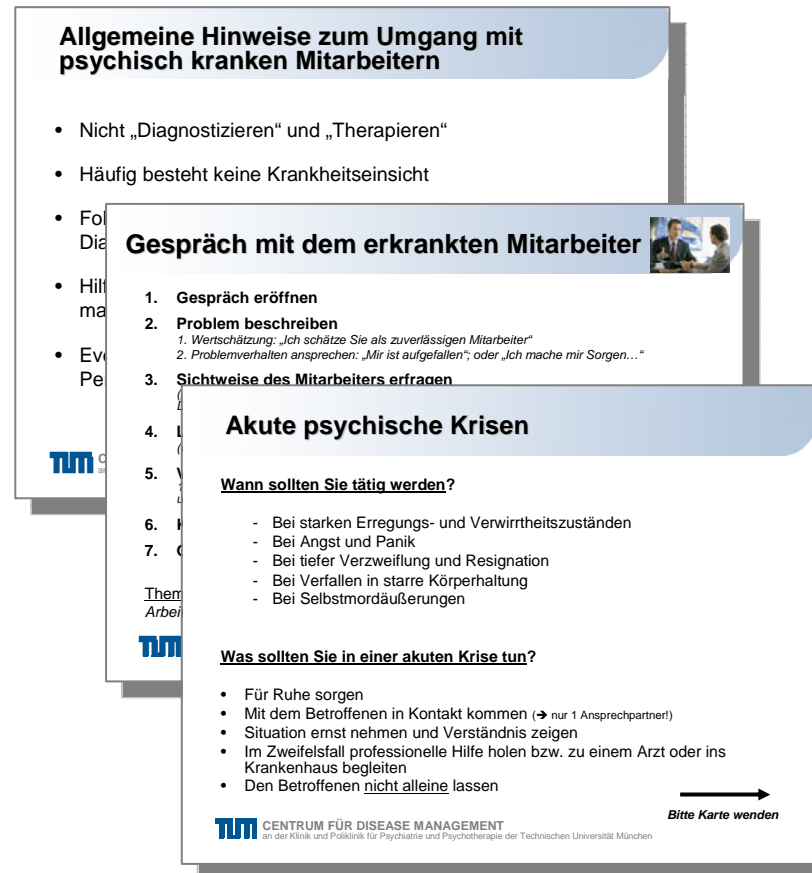
*Sie wissen bei schwierigen Fällen nicht weiter?*

*Kostenlose telefonische Beratung über 1 Jahr im Workshop inbegriffen*

# Unterrichtsmaterialien für Schulungsteilnehmer



Handout zur Schulung



Handlungsleitfäden (Karten)

# Weitere Hilfsangebote ...

# E-Learning

## Ziel

- Auffrischung der Schulungsinhalte bereits besuchter Veranstaltungen / Transfersicherung
- Schulung von Mitarbeitern, die nicht an Präsenzschulungen teilnehmen können

## Zielgruppe

- Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung, Betriebsräte

# E-Learning (Ausschnitt)



TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Klinik für Psychiatrie  
Centrum für Disease Management

HAUPTMENÜ

- ▶ **1. Erkennen**
  - Zahlen & Statistik
  - Definition „Psychische Erkrankung“
  - Häufige Krankheitsbilder
  - Anzeichen psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz
- ▶ **2. Ansprechen**
  - Gespräch mit dem erkrankten Mitarbeiter
- ▶ **3. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten**
  - Rückkehr nach Krankheit in den Betrieb
  - Anpassung der Arbeit an Die Belastbarkeit des Mitarbeiters
  - Umgang mit anderen Mitarbeitern im Team
  - Akute psychische Krisen am Arbeitsplatz
  - Hilfeangebote



◀ Fallgeschichte Fr. R.

Bitte hören Sie sich nun die Fallgeschichte an und beantworten Sie im Anschluss Fragen dazu.

# Sensibilisierungsveranstaltung „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“

- **Ziel:**  
Die Veranstaltung dient dazu, eine größere Zahl von Zuhörern für das Thema *Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz* zu sensibilisieren und evtl. auch zur Teilnahme an weiterführenden Schulungen zu motivieren.
- **Zielgruppe:**  
Führungskräfte, Mitarbeiter der Personalabteilung, Betriebsräte, Betriebsärzte
- **Anzahl der Teilnehmer:** 30-200
- **Dauer:** ca. 1,5 -2 Stunden



# Informationsmaterialien

## Ziel:

- „Awareness“, Entstigmatisierung und Informierung aller Mitarbeiter bzgl. „Psychische Gesundheit“

## Art der Informationsmaterialien:

- Broschüren, Informationsbriefe, Beiträge für die Mitarbeiterzeitung, Poster

*Die Informationsmaterialien können auch flankierend im Rahmen von Gesundheitstagen ausgegeben werden.*





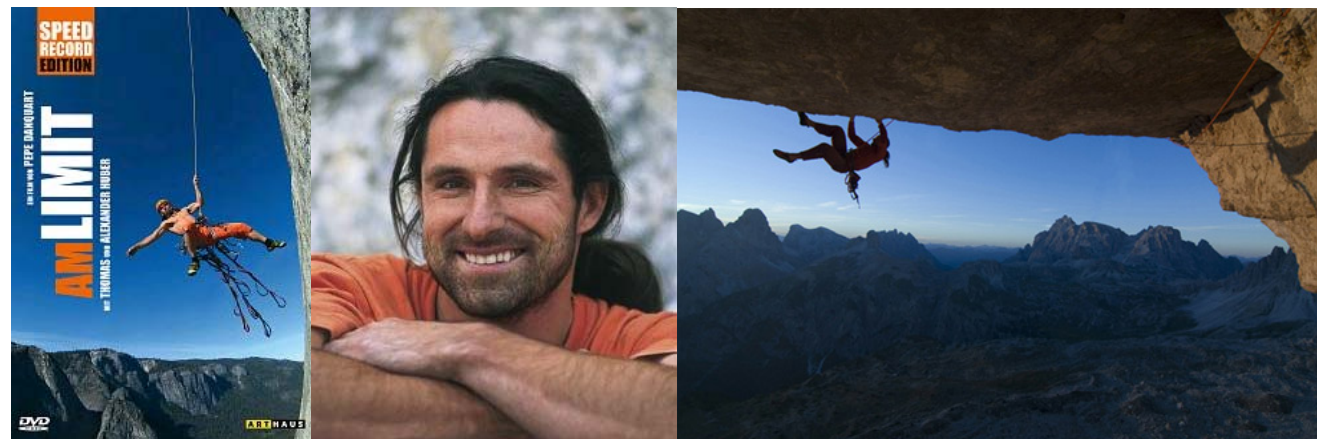
# Gesundheitskampagnen

## Beispiel:

**Aktionstag mit Alexander Huber („Huber Buam“, Extrembergsteiger)**

### **Inhalt des Aktionstages:**

- Vorträge von Alexander Huber und Dr. W. Kissling (CFDM)
- Vorführung des Films „Am Limit“



*A. Huber erkrankte an einer Angststörung und überwand diese erfolgreich*

# Zusammenfassung

- **Burnout, Depression und andere Psychische Störungen sind für die Mitarbeiter und die Unternehmen ein zunehmendes Problem**
- **Unternehmen und Behörden müssen sich im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht, aber auch aus Kostengründen rasch des Themas annehmen, d.h. sie sollten**
- **ihre Führungskräfte schulen**
- **den Mitarbeitern Hilfen anbieten (Stressmanagementseminare, EAP Programme, Fitnessprogramme etc. ) und**
- **präventiv tätig werden (Arbeitskreis Gesundheit/Gesundheitszirkel)**

**Die Gesundheit der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource eines Unternehmens**

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Werner Kissling: [w.kissling@lrz.tum.de](mailto:w.kissling@lrz.tum.de)

Tel.: 089 4140 6683

Homepage: [www.cfdm.de/works](http://www.cfdm.de/works)

## Dritter Kongress

# Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz: *"Was können Unternehmen tun?"*

**Montag, den 22. November 2010, 11.00 - 16.00 Uhr**

**[Langenbeck-Virchow-Haus](#)**

**Luisenstraße 58/59, 10117 Berlin (Mitte)**

**Anmeldung (kostenlos) unter:**

**[www.cfdm.de/works](http://www.cfdm.de/works)**

**Staatsekretär Gerd Hoofe (Arbeitsministerium)**  
**Dr. Werner Kissling (Technische Universität München)**  
**Norbert Breutmann (BDA)**  
**Werner Feldes (IG Metall)**  
**Dr. Dorothea Mayer (Daimler AG)**  
**Dr. Christian Gravert (Deutsche Bahn AG)**  
**Uschi Ritzinger (EBV Elektronik)**  
**Dr. Ralf Schweer (Institut für Karriere und Gesundheit)**