

GESUNDER ARBEITSPLATZ

# Dauerdruck verschleißt Mitarbeiter

Psychische Erkrankungen zählen zu den Hauptgründen für Arbeitsunfähigkeit in Deutschland, auch in Banken. Oft liegt der Arbeitsplatz den Menschen auf der Seele.

➔ Marcus Winterfeldt / Tamara Bauer

Foto: ©iStockphoto.com

**V**erursacht werden psychische Erkrankungen oft durch mentale Fehlbelastungen im Job. In der Bankenbranche sind seelische Leiden die dritthäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit. Ein Arbeitsplatz, der die Mitarbeiter gesund erhält, ist daher nicht nur im Sinne der Betroffenen.

Psychische Erkrankungen verursachen einen immensen betriebswirtschaftlichen Schaden, denn die statistischen Ausfallzeiten betragen, verglichen mit anderen Erkrankungen, mehr als das Doppelte je Fall. Durchschnittlich 28 Tage muss ein Unternehmen auf einen Beschäftigten verzichten, wenn dieser wegen einer psychischen Erkrankung dem Arbeitsplatz fernbleibt. Überdies besteht ein großes Risiko für das dauerhafte Ausscheiden des Mitarbeiters: Rund 40 % der Leiden verlaufen chronisch. In der Finanzbranche fallen Fehlzeiten durch seelische Erkrankungen besonders ins Gewicht, da der Anteil körperlicher Beschwerden gering und der Krankenstand insgesamt niedrig ist.

Mitarbeiter des Bankgewerbes – wie auch anderer Dienstleistungsbranchen – sind durch den erheblichen Erfolgsdruck in ihren Unternehmen besonders gefährdet. Hohe Zielvorgaben entwickeln sich zu einem permanenten Antreiber, der sich durch alle Hierarchien zieht. Besonders riskant sind hohe Anforderungen gepaart mit einem geringen Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum. Der ständige Druck, in Verbindung mit der Angst, die gestellten Anforderungen nicht zu erfüllen, zeigt früher oder später seine Wirkung.

## WEIT VERBREITET: DEPRESSIONEN UND ANGSTERKRANKUNGEN

Meist stellen sich psychische Erkrankungen schleichend ein. Was mit einer anfänglichen Unzufriedenheit beginnt, wächst sich bald zum dauerhaften Leidenszustand aus. Allen voran sind es Depressionen und Angsterkrankungen, die Beschäftigte aus der Bahn werfen. Aber auch der klassische Burnout oder die Flucht in die Sucht gehö-

ren zu den verbreiteten Krankheitsbildern. Im internationalen Vergleich zeigen sich die Deutschen besonders betroffen. In einer Studie der EU gaben nur 37 % der Arbeitnehmer hierzulande an, meist „voller Energie“ zu sein. In vielen anderen europäischen Staaten lag dieser Wert deutlich über 50 %. Ein großer Teil der Bundesbürger leidet also zumindest an einer latenten Erschöpfung – ein Frühwarnsignal für psychische Erkrankungen wie Depressionen oder das Burnout-Syndrom.

Psychische Leiden müssen nicht unbedingt zum kompletten Ausfall eines Mitarbeiters führen, um die Lebensqualität des Betroffenen zu beeinträchtigen und betriebswirtschaftlichen Schaden anzurichten. Wenn Motivation und Belastbarkeit dauerhaft reduziert sind, spiegelt sich dies in den Leistungen der Beschäftigten wider. An der Spitze der Auswirkungen, die diese Erkrankungen auf die betroffenen Mitarbeiter haben, steht die leichte Reizbarkeit. Dieser Zustand erschwert sowohl die

Teamarbeit im Unternehmen als auch den Umgang mit Kunden. Das beeinträchtigt unter anderem den Vertriebs Erfolg. Ständige Müdigkeit, das zweithäufigste Symptom, vermindert direkt die persönliche Arbeitsleistung.

Kaum zu beziffern sind außerdem die zahlreichen negativen Sekundäreffekte, die mit dem psychischen Leidensweg der Mitarbeiter einhergehen. Die Dunkelziffer psychosomatischer Erkrankungen, die von der Statistik nicht als Folge seelischer Leiden erfasst werden, dürfte beträchtlich sein. Schlafstörungen zum Beispiel werden von den Betroffenen häufig unterschätzt oder gar nicht erst bewusst wahrgenommen. 28 % der Erwerbstätigen zwischen 35 und 65 Jahren haben mit Schlafschwierigkeiten zu kämpfen. Befragt nach den vermutlichen Ursachen für ihre Schlaflosigkeit nennen die Betroffenen hauptsächlich zwei Faktoren, die eng im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben stehen: Fast 40 % glauben, dass Stress die Ursache für ihre durchwachten Nächte ist. Weitere 24 % werden von Sorgen und Ängsten des Tages um ihre Ruhe gebracht.

Ebenso vielfältig und individuell wie die Auswirkungen psychischer Dauerbelastung

sind auch ihre Ursachen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei das persönliche Empfinden einer äußeren Belastungssituation. Was für einen Mitarbeiter eine willkommene Herausforderung darstellt, ist für den nächsten ein schier unüberwindbares Problem, das ihn bis in den Schlaf verfolgt. Generell kommt es zu psychischen Fehlbelastungen, wenn persönliche Ressourcen nicht ausreichen, um die Anforderungen des Jobs zu meistern.

### GESUNDER JOB IST CHEFSACHE

Die beruflichen Aufgaben an sich sind nur zu rund einem Viertel für Fehlbelastungen verantwortlich. Häufiger betrachten die Betroffenen das Verhalten des Vorgesetzten als Hauptgrund für ihre Lage. Auch fehlende Gestaltungsmöglichkeiten werfen auf Dauer vergleichsweise viele Mitarbeiter aus der Bahn. Probleme mit den Kollegen beklagen die Betroffenen dagegen nur in 16 % der Fälle – ein erstaunlich niedriger Wert, bedenkt man die große Aufmerksamkeit, die dem Thema Mobbing unter hierarchisch gleichgestellten Kollegen gewidmet wird.

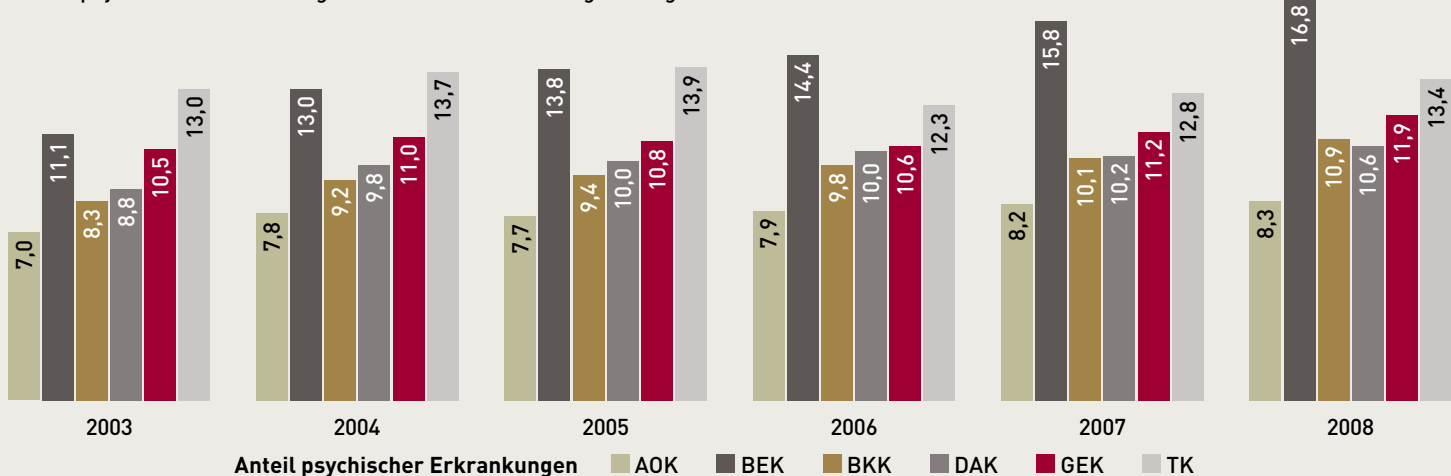
Die vergleichsweise große Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten im Umfeld psy-

chischer Fehlbelastungen bedeutet nicht unbedingt, dass Führungskräfte aktiv oder gar bewusst ein negatives Arbeitsklima herbeiführen. Sie zeigt aber die zentrale Rolle, die dabei die Personalführung einnimmt. In vielen Fällen ist die passive Haltung von Führungskräften gegenüber wachsenden Problemen bei den Mitarbeitern oder in den Betriebsabläufen verantwortlich. Häufig wird schlicht die mentale und emotionale Belastung der Beschäftigten nicht richtig eingeschätzt.

Führungskräfte, denen die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter am Herzen liegt, sollten daher damit beginnen, sich ein genaues Bild der Lage zu verschaffen. Eine detaillierte Gefährdungsanalyse und Beurteilung ist der erste Schritt, um individuell auf Mitarbeiter und Unternehmen zugeschnittene Lösungen zu entwickeln. Dabei werden die Aufgaben der Beschäftigten genau unter die Lupe genommen, um festzustellen, ob Qualifikation und Belastbarkeit den gestellten Anforderungen entsprechen. Nicht nur überforderte Mitarbeiter sind gefährdet, sondern auch solche, die unter permanenter Unterforderung leiden. Eine große Rolle spielt zudem, ob der per-

## ➤ ARBEITSUNFÄHIGKEIT DURCH PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN

Anteil psychischer Erkrankungen an allen Arbeitsunfähigkeitstagen nach Krankenkassen von 2003 bis 2008



Quelle: Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK); Statista 2010

sönliche Entscheidungshorizont den Fähigkeiten des Mitarbeiters entspricht und dazu geeignet ist, die individuellen Aufgaben effizient zu lösen. Auch die fehlende Anerkennung von Leistungen durch Vorgesetzte und Kollegen wirkt auf Dauer belastend.

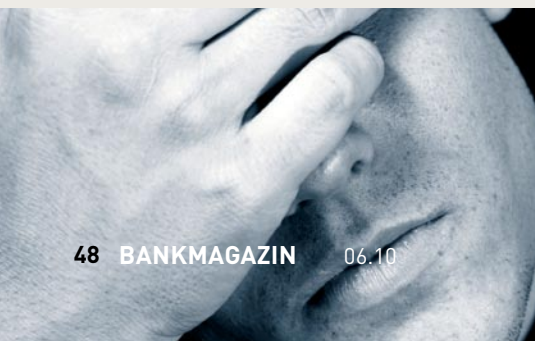
## ENTLASTUNGSSTRATEGIEN ENTWICKELN

Die Ergebnisse der Gefährdungsanalyse zeigen, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Auf dieser Grundlage können Personalverantwortliche Maßnahmen entwickeln, um die psychische Fehlbelastung ihrer Mitarbeiter zu minimieren. Neben der dringlichen Aufgabe, bestehende Schwierigkeiten schnellstmöglich zu beseitigen, ist ein aktiver Langzeitplan – inklusive einer regelmäßigen Nachkontrolle und Justierung – entscheidend. Denn das Arbeitsumfeld sollte so gestaltet werden, dass vermeidbare Fehlbelastungen der Beschäftigten auch in Zukunft ausgeschlossen sind.

Eine wichtige Säule der Entlastungsstrategie sind Coaching- und Trainingsmaß-

## SITUATION VERSCHÄRFT SICH

Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen haben sich seit Beginn der 90er Jahre verdreifacht, mit weiterhin steigender Tendenz. Der volkswirtschaftliche Schaden beläuft sich heute bereits auf bis zu 4 % des Bruttoinlandsprodukts. So entfallen seit 2001 beispielsweise die meisten Frühverrentungen auf psychische Ursachen. Experten befürchten, dass sich die Situation in den kommenden Jahren noch verschärft und Depressionen bis zum Jahr 2020 die zweithäufigste Erkrankungsursache in den Industriestaaten sein werden.



## URSACHEN UND WIRKUNGEN PSYCHISCHER STÖRUNGEN



Psychische Belastungen wirken auf das individuelle Beanspruchungsempfinden ein. Ihre Auswirkungen können sowohl positiv (Arbeitszufriedenheit) als auch negativ sein (zum Beispiel psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Stress).

Quelle: Steria Mummert Consulting

nahmen. Die Beschäftigten lernen dabei, wie sie selbst mentalen Stress und Fehlbelastungen abbauen können, beispielsweise mit einer veränderten inneren Einstellung. Dazu müssen sie für die eigene Befindlichkeit sensibilisiert werden. Nur wer selbst eine einsetzende Überforderung an sich feststellen kann, ist in der Lage, frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten oder einzufordern.

Die Führungskräfte sollten ebenfalls entsprechend trainiert werden. Sie müssen die Fähigkeit haben, ihre Mitarbeiter richtig einzuschätzen und so Überlastungen im Frühstadium zu erkennen. Auch die soziale Kompetenz, psychische Probleme bei den Mitarbeitern anzusprechen und gemeinschaftlich Lösungsansätze zu identifizieren, muss geübt werden. Grundlegend dafür ist auch das Verständnis, dass psychische Leiden Krankheiten sind und kein persönlicher Makel, den die betroffenen Beschäftigten „wegignorieren“ können oder verheimlichen müssen.

## FAZIT

Verursacht werden psychische Leiden häufig durch mentale Fehlbelastungen am Arbeitsplatz. Gefährdet sind Mitarbeiter vor allem dann, wenn die gestellten Anforderungen nicht mit der individuellen Leistungsfähigkeit und Qualifikation übereinstimmen. Um Belastungsfaktoren zu minimieren, sollten Führungskräfte daher regelmäßig Anforderungs- und Fähigkeitsprofile abgleichen. So können sie akute Gefährdungen erkennen und entsprechende Maßnahmen des reaktiven Gesundheitsmanagements ableiten. Um die psychische Gesundheit der Mitarbeiter langfristig zu gewährleisten, sind allerdings dauerhafte Veränderungen in der betrieblichen Organisation notwendig. ↩

**INFO** **AUTOREN:** Marcus Winterfeldt ist als Principal Consultant, Tamara Bauer als Consultant bei Steria Mummert Consulting, Hamburg, tätig.