

LEISTUNGSDRUCK IM JOB

"Das ganze System ist krank"

Psychische Erkrankungen sind die häufigste Ursache für Erwerbsunfähigkeit. Wie man mit psychisch kranken Kollegen umgeht, erklärt der Arbeitswissenschaftler Wolfgang Hien.

Psychische Erkrankungen sind die häufigste Ursache für Erwerbsunfähigkeit © Christopher Furlong/Getty Images

ZEIT ONLINE: Herr Hien, in den vergangenen Jahren hat die Zahl der Krankschreibungen abgenommen, jedoch sind die Ausfälle aufgrund von psychischen Störungen in den vergangenen Jahren um 20 Prozent gestiegen. Sind Depressionen und Burn-out in der modernen Arbeitsgesellschaft das, was körperlicher Verschleiß früher einmal war?

Wolfgang Hien: Es hat eine Schwerpunktverlagerung stattgefunden. Jede dritte Frühberentung erfolgt aufgrund von psychischer Erkrankung. Die Arbeitswelt ist ungesund: Druck, Stress, enger Handlungsspielraum, Unsicherheit und Angst nehmen drastisch zu. Es ist wissenschaftlich gut untersucht, dass aus der Kombination von ungünstigen Faktoren der Arbeitssituation und ungünstigen Personenvariablen psychische Erkrankungen wie Depressionen und Burn-out entstehen können. Das führt zu immensen wirtschaftlichen Kosten. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen hat untersucht, dass durch die ungesunden Arbeitsbedingungen im Jahr ein Schaden von 50 bis 100 Millionen Euro entsteht. Von dem Leid des Einzelnen einmal ganz abgesehen.

ZEIT ONLINE: Welche Faktoren müssen zusammenkommen, damit ein Mensch durch seine Arbeit krank wird?

Hien: Psychische Erkrankungen entstehen durch eine Entfremdung und sind nie auf eine monokausale Ursachen zurückzuführen. Wichtig für das Wohlergehen ist, welcher Handlungsspielraum die Arbeit dem Menschen lässt. Wenn jemand einen sehr engen Handlungsspielraum hat, führt das dazu, dass er in einen Prozess der Hilflosigkeit gerät, an dessen Ende eine Depression stehen kann. Der Mensch glaubt nicht mehr, dass er sein Leben kontrollieren und er über seine Belastungen und Leiden vermindern oder bewältigen kann, selbst dann nicht mehr, wenn sich Handlungschancen auftun.

ZEIT ONLINE: Was ist denn ein enger Handlungsspielraum?

Hien: Die klassische Definition orientiert sich an Akkord- und Fließbandarbeit. Der Mensch muss fest vorgegebene Stückzahlen produzieren oder ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge unter hohem Zeitdruck verrichten. Ebenso eng kann der Handlungsspielraum sein, wenn man morgens einen Arbeitsauftrag erhält mit einer sehr knappen Deadline – und der Weg dahin völlig unklar ist, die Zeit-

und die Sachressourcen aber fehlen. Kommen dann noch strenge Hierarchien, starke Kontrolle, wenig Mitspracherecht, hohe Arbeitsplatzunsicherheit und viel Kritik, aber wenig Lob hinzu, können solche Arbeitsbedingungen ebenso psychisch krank machen.

ZEIT ONLINE: Woran erkennt man, dass ein Kollege oder Mitarbeiter psychisch erkrankt?

Hien: An den üblichen Zeichen: Besonders tückisch ist das Burn-out-Syndrom. Der Betroffene selbst erkennt es zunächst nicht, denn er arbeitet sehr viel. Zumeist 12 bis 14 Stunden am Tag – aber er ist nicht mehr effektiv. Er glaubt, dass er noch gut funktioniert, ist geschäftig wie ein Roboter, aber die Inhalte laufen ins Leere. Solche Menschen kapseln sich ein, brechen soziale Kontakte ab, weil sie so viel zu tun haben. Irgendwann brechen sie zusammen und erleben den totalen Leistungsverlust. Es kommt zu einer Depersonalisation. Das heißt: Diese Menschen können nicht mehr fühlen. Sie werden zynisch. Das ist besonders fatal bei Menschen in Pflegeberufen und in Führungspositionen. Bei der Depression ist der Verlauf dagegen anders. Doch auch die klassische Depression führt zum totalen Leistungsabfall, die Vitalfunktionen erlahmen.

ZEIT ONLINE: Wie sollten Kollegen mit psychisch erkrankten Mitarbeitern umgehen?

Hien: Es ist wichtig, frühzeitig ein Gespräch zu suchen und Hilfe anzubieten. Fatal ist die noch immer vorherrschende Einstellung, dass nur labile Menschen psychisch erkranken können. Das stimmt nicht. Der Betroffene sollte sich, wenn er kann, therapeutische Hilfe und die Hilfe von Kollegen, Vorgesetzten und Betriebsrat suchen und die Vorgänge transparent machen. Immerhin sind rechtlichen Rahmenbedingungen sehr gut: Ein psychisch kranker Mitarbeiter genießt Kündigungsschutz, wenn er nach seiner Erkrankung an einer betrieblichen Wiedereingliederung teilnimmt. Dabei muss er seinen Gesundheitszustand dem Arbeitgeber gar nicht im Detail mitteilen. Der Kündigungsschutz ist wirksam unabhängig von der Größe des Unternehmens. Wer seinen Arbeitsplatz verliert, sollte zunächst darauf achten, wieder gesund zu werden – in Bewerbungsgesprächen muss er nicht über psychische Erkrankungen sprechen. Jedoch können wir alle etwas tun, damit psychisch kranke Menschen weniger stigmatisiert sind.

ZEIT ONLINE: Was sollten Führungskräfte beachten?

Hien: Sie stehen in besonderer Verantwortung. Problematisch ist, dass sie oft selbst sehr gefährdet sind, weil sie selbst unter enormen Druck stehen. Es ist an der Zeit, dass Führungspersonal auch mal "Nein" sagt und hinterfragt: "Was kann ich machen, wo muss ich eine Grenze setzen, um mich und meine Mitarbeiter vor krankmachenden Wirtschaftsdynamiken zu schützen?" Das Problem ist im System immanent. Es ist egal, ob es anonyme Aktiengesellschaften sind oder Familienunternehmen: Die Arbeitgeber müssen erkennen, dass wir so nicht mehr weiter wirtschaften können.

ZEIT ONLINE: Aber was kann ein Einzelner verändern? In einer Krisenzeit sollte man doch froh darüber sein, wenn man überhaupt einen Arbeitsplatz hat.

Hien: Genau diese Denkweise führt zur Aufrechterhaltung des Status quo. Das ganze System ist krank. Der Einzelne kann vielleicht nicht viel bewirken, aber er kann "Nein" sagen und seine Grenze aufzeigen. Er kann sich wehren und sich auf seine Menschenrechte besinnen. Er kann sich mit anderen zusammenschließen. Und er sollte bereit sein, dafür auch gewisse Nachteile in Kauf zu nehmen. Wenn wir krank werden und uns vor die Frage gestellt sehen, was wir wirklich brauchen, um glücklich zu sein, dann werden die meisten Menschen nicht die materiellen Güter nennen, sondern die sozialen Beziehungen zu anderen Menschen.

ZEIT ONLINE: Das klingt pathetisch ...

Hien: Das mag sein. Aber es geht darum, dass wir wieder lernen müssen, aufrecht zu gehen. Die vielfach vorherrschenden Arbeitsbedingungen, die sich in der Krise noch einmal verschärfen, führen dazu, dass die meisten Arbeitnehmer gekrümmt sind. Sie verbiegen sich – und dieses Verbiegen geht zu Lasten aller.

Wolfgang Hien ist Arbeits- und Gesundheitswissenschaftler in Bremen. Die Fragen stellte Tina Groll .

ZEIT ONLINE 2009