



Riechert

Psychische Störungen bei Mitarbeitern

Ein Leitfaden für Führungskräfte
und Personalverantwortliche

Von der Prävention
bis zur Wieder-
eingliederung



Springer



Ina Riechert

Psychische Störungen bei Mitarbeitern

Ina Riechert

Psychische Störungen bei Mitarbeitern

Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche -
von der Prävention bis zur Wiedereingliederung

Mit 36 Abbildungen und 16 Tabellen

Ina Riechert

btz - Berufliches Trainingszentrum Hamburg GmbH
Weidestraße 118 c
22083 Hamburg

ISBN-13 978-3-642-16979-3 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin

Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch

Projektmanagement: Michael Barton

Lektorat: Daniela Böhle, Berlin

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Mit Zeichnungen von Christiane Weitendorf, www.christiane-weitendorf-design.de

Fotonachweis Umschlag: © T-Design/shutterstock

Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 12738038

Gedruckt auf säurefreiem Papier

26/2126 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Fast wäre dieses Buch nie erschienen, wenn nicht mein Verlagsbetreuer Herr Coch rechtzeitig einen Irrtum aufgeklärt hätte. An einem turbulenten Freitagmorgen klingelte mittendrin das Telefon, eine fremde Stimme meldete sich und sagte ungefähr so etwas wie »Mein Name ist Coch vom Springer-Verlag, darf ich Sie mal etwas fragen?« Ich dachte, das ist ein Call-Center und mir will jemand zu einem Abo einer Hamburger Tageszeitung verhelfen, und antwortete ihm etwas brüsk: »Nein das dürfen Sie nicht!« Als ich merkte, dass mein Gesprächspartner am anderen Ende meine ablehnende Haltung nicht ganz verstand, versuchte ich schon herauszubekommen, was er denn eigentlich von mir wollte. Nach einer Weile hin und her platzte der Knoten, als mein Gegenüber sagte: »Das muss wohl eine Verwechslung sein, ich bin vom wissenschaftlichen Springer-Verlag.« Und ich entgegnete spontan: »Dann dürfen Sie mich auch was fragen.« Er wollte mir die Autorenschaft für dieses Buch antragen. Das war im Sommer 2009.

Nach der Zusage, als Autorin für den Verlag dieses Buch zu schreiben, rutschte mir erst einmal das Herz in die Hose, weil ich mich an meine Diplomarbeit erinnerte. Die Diplomarbeit hatte ich dem betreuenden Assistenten vor der Abgabe zu lesen gegeben und bekam sie 14 Tage vor dem offiziellen Abgabetermin wieder zurück mit dem Kommentar »Kraut und Rüben«... Das war 1974.

Schon immer habe ich mich für die Arbeit und für die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, interessiert und im Laufe meiner Berufstätigkeit von anderen Menschen aus den verschiedenen Arbeitsfeldern viel darüber erfahren. Mein Interesse an dem Thema Arbeit hat mich dann vor gut 20 Jahren in das Berufliche Trainingszentrum Hamburg GmbH (BTZ) geführt. Berufliche Trainingszentren unterstützen Menschen, die aus psychischen Gründen zeitweise oder noch gar nicht am Arbeitsleben teilnehmen können. In den Beruflichen Trainingszentren können sich diese Menschen mit gezielten Trainingsmaßnahmen auf einen beruflichen Wiedereinstieg vorbereiten. Im BTZ habe ich in Gesprächen und in der Begleitung der Menschen von ihren Erfahrungen lernen können und Einblicke in ihre Arbeitsbiographien und Lebensgeschichten bekommen. Bei den Trainingsteilnehmern konnte ich beobachten, wie sich diese Menschen positiv entwickelt haben und sich wieder in das Arbeitsleben integrieren konnten.

In den letzten Jahren wurde in den Berichten der Krankenkassen auf den Anstieg der psychischen Erkrankungen aufmerksam gemacht. Das Thema hat in den letzten Jahren an Brisanz zugenommen, weil sowohl die Anzahl der psychischen Erkrankungen als auch die Fehltagelagen zugenommen haben und die Betriebe vor neue Aufgaben stellen.

Dieses Buch will einen Beitrag, leisten Führungskräfte und Personalverantwortliche zu informieren und anzuregen, dieses sensible Thema für sich »zu erobern«. Ich möchte Sie einladen, über einige Dinge zu reflektieren, die Ihnen bisher vielleicht als gar nicht so wichtig erschienen sind. Dazu werden im Text kleine Experimente und Fragen angeboten. Und ich möchte Ihnen Hilfestellungen geben, wie Sie »Problemfälle« bei Ihren Mitarbeitern erkennen und gestaltend eingreifen können, sei es als direkte Führungskraft oder als Personalverantwortlicher in Ihrem Unternehmen. Grundsätzlich möchte Sie ermutigen, neugierig zu sein, den Blick zu öffnen, Anregungen auszuprobieren und am Ende Bewährtes zu integrieren. Die Daten der Fallbeispiele in diesem Buch wurden aus Datenschutzgründen verändert.

Die Arbeitsblätter und Checklisten dieses Buches, die entsprechend gekennzeichnet sind, können Sie auch ganz praktisch als PDF-Datei aus dem Internet herunterladen. Sie finden sie auf der Seite > www.springer.com/978-3-642-16979-3.

Sich für psychische Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter und bei sich selber einzusetzen, ist eine sehr lohnende Aufgabe, denn es können alle nur dabei gewinnen: die Mitarbeiter und Sie sowieso, der Betrieb bekommt leistungsfähige, motivierte und engagierte Mitarbeiter mit geringen Fehlzeiten, die lange leistungsfähig bleiben und die Träger der Sozialversicherung werden entlastet, die Beiträge bleiben stabil und die Lohnnebenkosten geringer. Das ist doch etwas – oder?

Nun bleibt mir noch, einen großen Wunsch auszusprechen: Wenn Sie nach der Lektüre dieses Buches mehr Verständnis für Menschen mit psychischen Erkrankungen bekommen haben, dann bitte ich Sie, sagen Sie es weiter und tragen Sie dazu bei, dieses Thema zu enttabuisieren, indem Sie ganz normal und unbefangen über Erschöpfung, Ängste und Depressionen sprechen.

Über Anregungen, Fragen und Rückmeldungen freue ich mich!

Ina Riechert

Hamburg, Februar 2011

Danksagung

Ganz besonders danke ich allen Menschen, an deren Leben ich Anteil nehmen durfte als beratende Psychotherapeutin, die Rehabilitation begleitende Psychologin oder die Wiedereingliederung organisierende Disability-Managerin. Alle haben mit ihren Erfahrungen dazu beigetragen, dieses Buch mit Leben zu füllen.

Dem Beruflichen Trainingszentrum Hamburg GmbH danke ich für die großzügigen Regelungen, die dieses Buch erst ermöglicht haben. An der Entstehung dieses Buches waren Mitarbeiter und Trainingsteilnehmer des BTZ beteiligt. Meiner Kollegin Angelique Hinn danke ich für die aufmerksamen Korrekturen und Anmerkungen. Caroline Windisch und Peter Hüffmeier danke ich für die geduldige und tatkräftige Unterstützung bei der Herstellung dieses Buches. Das Manuskript ist in ihrem Trainingsbereich von zwei fleißigen und sehr sorgfältigen Trainingsteilnehmerinnen getippt und technisch betreut worden. Mein Dank gilt auch meinen Kollegen und meinen Teilnehmern, die zeitweise ohne mich auskommen mussten, und ganz besonders danke ich Andreas Willrodt, der mich in dieser Zeit immer klaglos vertreten hat.

Prof. Jörg Fengler danke ich fürs Mut machen und die ersten Tipps für Anfänger.

Dr. Martina Bergann, Dr. Hanno Bohnsack, Sabine Ide, Ammar Kanzari, Hartmut Pengel und Dr. Udi-Jutta Schneewind danke ich für fachliche und freundschaftliche Unterstützung.

Danken möchte ich auch dem Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (www.baua.de) für die freundliche Überlassung zahlreicher Materialien.

Haike Gerdes-Franke danke ich für ihre Gastfreundschaft. Sie hat mir das Studierstübchen bei sich in der Lübecker Altstadt überlassen. Dorthin habe ich mich zum Schreiben zurückgezogen. Das Studierstübchen habe ich gerne genutzt und es war sehr inspirierend bei ihr.

Was wäre ein Buch ohne Illustrationen? Diese wunderbaren Illustrationen verdanke ich der Grafikerin Christiane Weitendorf, die die Männchen und die maritime Umgebung für die einzelnen Kapitel geschaffen hat.

Meinen Nachbarn Marion und Edgar danke ich für die rege Anteilnahme von Balkon zu Balkon am Fortgang des Buches.

Ermuntert und aufgerichtet – im wahrsten Sinne des Wortes – haben mich auch die »Mädels« und Trainerin Inge Mordhorst aus meiner »leistungsorientierten Rückengymnastikgruppe« im Eimsbütteler Turnverband.

Zuletzt bedanke ich mich bei all meinen Freundinnen und Freunden, die fast ein Jahr auf mich verzichten mussten, weil ich mich im »Buchschreibemodus« befand.

Ich danke dem Verlag, dass er mir dieses Thema angetragen hat, Herrn Coch und Herrn Barton für die engagierte Betreuung und Frau Böhle für das aufmerksame und sorgfältige Lektorat.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Falldarstellung	2
1.2	Erste Auswertung	5
1.3	Begrifflichkeiten fachlich korrekt	7
2	Der Mitarbeiter im Betrieb	9
2.1	Was macht unsere menschliche Identität aus? – Ein Identitätsmodell	11
2.2	Wechselwirkungen	17
3	Psychische Belastungen	19
3.1	Das Belastungs-Beanspruchungsmodell	20
3.2	Folgen psychischer Fehlbelastung	23
3.3	Risikofaktoren für psychische Belastung am Arbeitsplatz	25
3.4	Kritische Kombinationen mit hohem Belastungspotenzial	33
3.5	Warum reagieren Menschen unterschiedlich auf Belastungen?	34
3.6	Die Erschöpfungsspirale	42
4	Ausgewählte psychische Störungen	45
4.1	Grundsätzliches	46
4.2	Affektive Störungen	48
4.3	Ängste	53
4.4	Zwänge	58
4.5	Schizophrenie	61
4.6	Persönlichkeitsstörungen	64
4.7	Burnout-Syndrom, Stressfolgeerkrankungen und somatoforme Störungen	67
4.8	Abhängigkeitserkrankung. Interview mit einer Suchtberaterin	70
5	Wenn sich der Mitarbeiter verändert	77
5.1	Verhaltensänderungen	80
5.2	Verhaltensbeobachtung	84
5.3	Zusammenfassung	85
6	Die Rolle der Führungskraft oder: Gibt es gesundheitsförderliche Führung? ...	87
6.1	Erfahrungen von Geführtwerden und Führen	88
6.2	Urbilder von Führungskräften	91
6.3	Vertrauensperson und Ansprechpartner	93
6.4	Was brauchen die Mitarbeiter?	102
6.5	Was Mitarbeiter nicht brauchen	106
7	Das Gespräch mit dem Mitarbeiter	113
7.1	Ein kommunikationspsychologisches Modell: Wie wir miteinander reden	114
7.2	Wie ist die Ausgangslage?	122
7.3	Vorbereitung auf das Gespräch	123
7.4	Gesprächsverlauf	126
7.5	Was ist, wenn es nicht so läuft?	132

8	Hilfsangebote und Behandlungsmöglichkeiten für die medizinische und berufliche Rehabilitation	139
8.1	Medizinische Behandlungsmöglichkeiten	141
8.2	Beratungsstellen	144
8.3	Weitere Angebote	145
8.4	Berufliche Rehabilitation	145
9	Betriebliche Handlungsmöglichkeiten zur Unterstützung der psychisch belasteten Mitarbeiter	149
9.1	Wer sind die betrieblichen Helfer?	150
9.2	Unterstützungs- und Entlastungsmöglichkeiten	150
9.3	Unterstützung bei Arbeitsunfähigkeit und Krankenhausbehandlung	152
9.4	Stufenweise Wiedereingliederung	153
9.5	Fachliche Planung der stufenweisen Wiedereingliederung	157
9.6	Betriebliches Eingliederungsmanagement	168
10	Prävention	171
10.1	Studien zur Prävention	172
10.2	Ansätze für Prävention	184
11	Und wie geht es Ihnen?	225
11.1	Innere Balance	226
11.2	Reflektion	230
	Literatur	237
	Stichwortverzeichnis	241

Autorenportrait



Ina Riechert

Psychologische Psychotherapeutin, Disability-Managerin CDMP (Certified Disability Management Professional)

- Geboren 1949 in Hamburg
- Studium der Psychologie und Erziehungswissenschaften in Hamburg
- Psychotherapeutische Ausbildung in Integrativer Therapie am Fritz-Perls-Institut
- Weiterbildung in systemischer Therapie
- Aufbau und Leitung einer therapeutischen Wohngemeinschaft für jugendliche und jungerwachsene Alkohol- und Tablettenabhängige bei der Therapiekette Hannover
- Psychologin im Institut für Familien- und Jugendberatung in Braunschweig
- Seit 1987 Psychologin in der beruflichen Rehabilitation von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen im Beruflichen Trainingszentrum Hamburg GmbH
- Seit 2006 Disability-Managerin CDMP
- Freiberufliche Aktivitäten: Supervision, Coaching und Erwachsenenbildung
- Seit 2005 Casemanagement, Beratung und Wiedereingliederungsmanagement von Versicherten mit psychischen Problemen bei einer Betriebskrankenkasse
- Seit 20 Jahren Durchführung von Schulungen für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Betriebsräte

Einführung

- 1.1 Falldarstellung – 2
- 1.2 Erste Auswertung – 5
- 1.3 Begrifflichkeiten fachlich korrekt – 7



■ Abb. 1.1 »Ich kann nicht mehr« (© Christiane Weitendorf)

Frau Grün hat viel erreicht.

Sie bekommt Angst und Panikattacken bei der Arbeit.

Eine Wiedereingliederung geht schief.

Zur Einführung in das Thema beginne ich mit einer Falldarstellung, die in ihrem Ablauf alle Facetten und Aspekte beleuchtet, die in diesem Buch in den verschiedenen Kapiteln behandelt werden.

1.1 Falldarstellung

Frau Grün, Mitarbeiterin in einem großen Konzern, stand eines Morgens an der Bushaltestelle und konnte plötzlich nicht mehr den Fahrplan, geschweige denn die Überschriften der Bildzeitung lesen. Nichts ging mehr. Was war passiert? Sie war vor einigen Jahren vom Konzern für die IT-Abteilung als Systemanalytikerin eingestellt worden und hatte seitdem im Konzern gute Arbeit geleistet. Sie galt als Spezialistin für komplizierte IT-Fragen und ihre umfangreichen Kenntnisse wurden von vielen Abteilungen in Anspruch genommen. Knifflige Aufträge und Projekte waren für sie Ansporn und Motor, sich neben der Arbeit auch immer weiterzubilden. So kam es, dass sie an manchen Tagen bis zu fünfzehn Stunden arbeitete. Im Rahmen von Einsparungen sollte ihre Abteilung umstrukturiert und ihre Arbeit ins Ausland verlagert werden. Ihr hatte man auf Grund ihrer sehr guten Arbeitsergebnisse eine Führungsposition zugedacht.

Diese Nachricht hatte sie in Panik versetzt. Sie wusste, dass eine Führungsposition nicht das Richtige für sie war. Sie liebte es, alleine und ungestört an ihrem Computer zu sitzen und bei komplizierten Fragen nach Lösungen zu suchen. Das genau entsprach ihren Stärken und Fähigkeiten. Die Zusammenarbeit mit anderen Menschen war für sie eher schwierig und anstrengend. Auf ein großes Projekt, das sie gerade abgeschlossen hatte, folgte kein weiteres und sie fiel in ein tiefes Loch. Sie schämte sich wegen ihrer Ängste und niemand sollte es merken. Es kostete sie viel Kraft, die Fassade nach außen aufrechtzuerhalten und immer öfter konnte sie sich kaum noch konzentrieren. Sie saß grübelnd an ihrem Arbeitsplatz und hatte Angst, entdeckt zu werden (■ Abb. 1.1).

Den Kollegen wich sie aus, so gut es ging, bis zu dem Morgen, an dem sie morgens vor Angst gelähmt kaum aus dem Bett fand. Sie schleppte sich mühsam ins Bad, zog sich wie im Traum an und machte sich auf den Weg zur Arbeit. Als sie an der Bushaltestelle ankam, erschrak sie, denn es flimmerte ihr so sehr vor den Augen, dass sie nicht einmal mehr den Fahrplan und die Schlagzeilen der Zeitung erkennen konnte. Eigentlich hatte sie gute Augen. Das wurde ihr dann doch zu unheimlich. Sie ging zum Arzt und dieser wies sie auf Grund ihrer schlechten Verfassung in eine psychiatrische Klinik ein. Dort erholte sie sich in einer fünfmonatigen Behandlung, stabilisierte sich wieder und dachte an eine Rückkehr in den Betrieb mit Hilfe einer stufenweisen Wiedereingliederung.

Die Wiedereingliederung wurde geplant und begonnen und schlug nach nur wenigen Wochen fehl. Was war geschehen? Nach der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz wurde Frau Grün freundlich begrüßt,

so als sei sie gerade von einer längeren Reise zurückkehrt. Der Chef hoffte, der direkte Kollege, mit dem sie zusammenarbeitete, würde Frau Grün bei der Eingliederung unterstützen. Der Kollege jedoch hatte keine Zeit und auch keine Vorstellung von dem, was er zur Unterstützung von Frau Grün hätte tun sollen. So geschah nichts und man hoffte, es würde schon irgendwie klappen. Eine konkrete Aufgabenstellung gab es nicht, ebenso wenig wurde Frau Grün über die neuesten Entwicklungen im Betrieb informiert. So kam es, dass Frau Grün zwar an ihren Arbeitsplatz zurückkehrte, aber nicht recht etwas zu tun hatte. Sie fühlte sich ständig müde und bekam wieder Angst. Es gab einige Gespräche mit der Sozialberatung und die Hoffnung war, dass Frau Grün sich bei der Arbeit wieder stabilisieren würde.

Das Gegenteil traf ein. Von Angstzuständen und Panikattacken gequält, musste sie den Eingliederungsversuch abbrechen und es schlossen sich ein erneuter Krankenhausaufenthalt von sechs Monaten und eine zweimonatige Tagesklinikbehandlung an. Inzwischen löste der Gedanke an ihren Arbeitsplatz Ängste und Panik bei Frau Grün aus und sie hatte keine Vorstellung, wie sie jemals wieder würde arbeiten können. Andererseits liebte sie ihre Arbeit und konnte sich auch nicht vorstellen, dauerhaft zu Hause zu bleiben. Ein erneuter Arbeitsversuch würde beim nächsten Mal nur mit mehr Unterstützung funktionieren können.

Sie stellte einen Antrag auf Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und konnte sechs Monate später mit der beruflichen Rehabilitationsmaßnahme in einem Beruflichen Trainingszentrum beginnen. Dort lernte ich Frau Grün kennen und begleitete sie durch die Maßnahme hindurch bis zur Arbeitsaufnahme in dem Betrieb. Anfangs konnte Frau Grün sich eine Rückkehr an ihren Arbeitsplatz nicht vorstellen. Im Verlauf des Trainings konnte sie sich wieder so weit festigen, dass sie nach ca. achtmonatigem Training das erste Mal daran dachte, vielleicht doch in ihren Betrieb zurückzukehren.

Es dauerte noch eine Weile, bis sie den ersten Kontakt wieder aufnahm. Die ersten Gespräche führte sie mit der Sozialberaterin des Betriebes, die sie schon von damals kannte und die sie während der stufenweisen Wiedereingliederung begleitet hatte. Gemeinsam mit der Sozialberatung, ihrer Therapeutin aus der Tagesklinik und mir erarbeiteten wir Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche berufliche Wiedereingliederung von Frau Grün. Wir signalisierten dem Betrieb, dass er in absehbarer Zeit wieder mit Frau Grün rechnen könne. Wir machten deutlich, dass sie bestimmte Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wiedereinstieg benötige. So bekam auch der Betrieb die Chance, sich auf die Rückkehr seiner Mitarbeiterin vorzubereiten. Vor der Arbeitsaufnahme lernte Frau Grün in einer so genannten »Elefantenrunde« ihren neuen Chef kennen. Diese Runde bestand aus allen beteiligten betrieblichen Akteuren: der Werksärztin, einem Betriebsrat, einem Schwerbehinderten-Vertreter, der Sozialberatung, der Personalabteilung, dem zukünftigen Chef, Frau Grün und mir. In

Wird sie wieder arbeiten können?

Berufliche Rehabilitation

Ein neuer Versuch ...

■ Tab. 1.1 Beeinträchtigungen und Lösungsvorschläge

Einschränkungen bzw. Beeinträchtigungen	Lösungsvorschlag
Belastbarkeit	30-Stunden-Woche
Soziale Ängste	Kleines Team, eigener Arbeitsbereich
Abgrenzungsprobleme	Klar umgrenzte Arbeitsaufträge, nur über den Vorgesetzten
Unsicherheit bzw. Versagensängste	Regelmäßige Gespräche und Rückmeldung durch den Vorgesetzten
Überforderungstendenz	Langsamer Einstieg, lange Einarbeitungsphase, anfangs einfache Aufgaben
Nachhaltigkeit	Regelmäßiges Coaching durch das Berufliche Trainingszentrum GmbH (BTZ)

dieser gemeinsamen Runde wurden die Modalitäten für die Wiedereingliederung besprochen und festgelegt.

Auch nach langem Arbeitstraining war unklar, wie sich die Belastbarkeit unter jetzigen betrieblichen Bedingungen am Arbeitsplatz darstellen würde, deshalb vereinbarten wir eine 30-Stunden-Woche zum Einstieg für einen längeren Zeitraum.

Frau Grün litt damals schon an sozialen Ängsten und wünschte sich ein kleines Team und möglichst einen eigenen Arbeitsbereich.

... mit klaren Vorstellungen ...

Weil Frau Grün einen hohen Leistungsanspruch an sich hat und bei Arbeitsaufträgen schlecht nein sagen kann, kam jetzt unser Vorschlag: klar umgrenzte Arbeitsaufträge und Arbeitsaufträge nur über den Vorgesetzten. Nach langer Rückkehr herrschten bei Frau Grün eine große Unsicherheit und die Angst zu versagen. Als Lösungsvorschlag erarbeiteten wir: regelmäßige Gespräche und Rückmeldung durch den Vorgesetzten.

Ihrem hohen Leistungsanspruch und der Neigung, sich selber zu überfordern, setzten wir einen langsamen Einstieg mit einer langen Einarbeitungsphase entgegen. Frau Grün sollte mit einfachen Aufträgen beginnen, die später durchaus steigerbar sein können. Die Leistungssteigerungen sollten immer zwischen Frau Grün und ihrem Chef abgesprochen und vereinbart werden.

... und Bedingungen

Tabelle 1 fasst zusammen, wie wir verschiedenen Beeinträchtigungen Rechnung getragen haben (■ Tab. 1.1).

Es klappt!

Ihr Betrieb hat sich in vorbildlicher Weise an unsere Vorschläge gehalten. Es gab eine lange Einarbeitungsphase mit regelmäßigen Gesprächen, so dass Höhen und Tiefen gut überstanden und umschifft wurden. Frau Grün hat sich nach einem Jahr für die Beibehaltung einer Arbeitszeit von dreißig Stunden entschieden. Sie hat inzwischen

weitere interne Umstrukturierungen miterlebt und wirkt im Großen und Ganzen recht zufrieden mit dem Ergebnis ihrer Rehabilitation. Sie ist nach fast eineinhalb Jahren wieder in den Betrieb integriert. Sie hat gelernt, eigene Beeinträchtigungen zu akzeptieren und besser für sich zu sorgen und sowohl bei der Arbeit als auch in der Freizeit einen Ausgleich zu suchen.

1.2 Erste Auswertung

Dieses Beispiel zeigt, dass eine Wiedereingliederung auch nach langer Zeit gelingen kann und wirft natürlich gleichzeitig viele Fragen auf:

- Wäre diese lange Krankheitsphase vermeidbar gewesen?
- Hatte es Frühwarnzeichen gegeben, die ein rechtzeitiges Eingreifen ermöglicht hätten?
- Was hätte ein Vorgesetzter tun können, um diese Ausfallzeiten zu verhindern bzw. möglicherweise auch die erste Wiedereingliederung zu erleichtern?
- Wo gibt es überhaupt Hilfe und Unterstützung für alle Betroffenen?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich dieses Buch. Das Beispiel von Frau Grün zeigt aber auch noch anderes:

- dass eine psychische Störung zwar zu langen Arbeitsunfähigkeitszeiten führen kann,
- dass aber auch nach langer Arbeitsunfähigkeitszeit und Behandlung eine Wiedereingliederung gelingen kann,
- dass ein Mitarbeiter wieder arbeits- und leistungsfähig sein kann.
- Es bedeutet auch, dass alleine das Vorhandensein und die Diagnose einer psychischen Störung nicht zwangsläufig gleichzusetzen ist mit einer Arbeitsunfähigkeit.
- Frau Grün hat lange erfolgreich in ihrem Konzern gearbeitet und geriet erst, als durch Umstrukturierung massive Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz drohten, aus der Balance. Probleme können also auch nach langer erfolgreicher Mitarbeit und Betriebszugehörigkeit auftauchen. Bei Betriebsumstrukturierungen muss man besonders aufmerksam sein, weil Veränderungen immer ein großes Verunsicherungspotential in sich tragen (► Kap. 10).

Frau Grün ist kein Einzelfall. Nach den Angaben des Statistischen Bundesamtes Wiesbaden aus einer Erhebung 2007 zu Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz spielen psychische Belastungen im Arbeitsalltag eine größere Rolle als körperliche. Jeder achte (12,3%) Erwerbstätige gab an, bei der Arbeit psychischen Belastungen ausgesetzt zu sein. 11,2% geben Zeitdruck und Arbeitsüberladung als Hauptbelastungsfaktoren an. Mobbing und Belästigung wurde von 0,8%, Gewalt von 0,3% genannt (www.destatis.de).

Der Fall wirft Fragen auf ...

... und zeigt Möglichkeiten.

Zahlen ...

... und noch mehr Zahlen

Studie der Bundespsychotherapeutenkammer

Besonders betroffen ist der Dienstleistungssektor.

Von psychischen Belastungen sind die verschiedenen Berufsgruppen unterschiedlich betroffen.

In einer Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin findet sich die Angabe, dass ca. 50% der Beschäftigten in Deutschland sich psychischen Belastungen ausgesetzt fühlen, die psychische Fehlbeanspruchung und Stress verursachen. Die Folgekosten psychischer Fehlbelastungen durch Fehlzeiten, Lohnfortzahlung, Mehrbelastung von anwesenden Mitarbeitern, Produktionsausfall, Terminverzug, steigende Kosten für Unfallversicherung und Ausgleichszahlungen und langfristig auch der Verlust qualifizierter Mitarbeiter werden in Deutschland auf ca. 10 Milliarden Euro geschätzt (Joiko et al., 2008, S. 15).

Aus den Gesundheitsberichten der Krankenkassen sind wachsende Zahlen von Fehlzeiten aufgrund psychischer Störungen bekannt. Auch der Fehlzeitenreport 2009 (Badura et al., 2010) widmet sich intensiv diesem Thema.

Eine Studie der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) aus dem Jahr 2010 zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt bestätigt diesen Trend. Die Bundespsychotherapeutenkammer hat die Gesundheitsberichte der gesetzlichen Krankenkassen seit dem Jahr 2000 ausgewertet und wissenschaftliche Untersuchungen zu psychischen Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt dazu gesichtet. Seit 2000 ist ein Anstieg der Arbeitsunfähigkeitszeiten durch psychische Erkrankungen zu beobachten, der vor allem auf einen Anstieg um 1% der psychiatrischen Krankheitsfälle auf anteilig 3–3,5% zurückzuführen ist. Die Dauer der Arbeitsunfähigkeit bei psychischen Erkrankungen ist im Wesentlichen gleich geblieben, sie liegt im Schnitt bei ca. 3 bis 6 Wochen. Das ist allerdings lediglich ein Durchschnittswert, es kann auch deutlich längere Krankheitszeiten geben. Die häufigsten Diagnosen sind Depressionen, gefolgt von Belastungsreaktionen und Anpassungsstörungen. Unter Belastungsreaktionen und Anpassungsstörungen versteht man Reaktionen auf außergewöhnlich belastende Lebensereignisse oder eine besondere Veränderung im Leben, die von den betroffenen Personen nicht bewältigt werden können und so zu gesundheitlichen Störungen führen können. Besonders betroffen von psychischen Erkrankungen sind die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung, des Sozial- und Gesundheitswesens und des Dienstleistungssektors. Erhöhte Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen weisen weiterhin die Mitarbeiter der Telekommunikation und des Erziehungs- und Unterrichtswesens auf.

In einzelnen Berufsgruppen lassen sich besondere Belastungen finden: bei den Telefonisten in den Call-Centern, den Wächtern, Krankenpflegehelfern, Kontrolleuren und Mitarbeitern der Zeitarbeitsbranche.

Weit übertroffen werden die Zahlen der Erwerbstätigen jedoch von den Arbeitsunfähigkeitszeiten der Arbeitslosen, in denen diese dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen.

Spitzenreiter bei den Arbeitsunfähigkeitszeiten ist Hamburg, dicht gefolgt von Berlin. In den neuen Bundesländern liegen die Arbeitsunfähigkeitszeiten sogar niedriger als im Bundesdurchschnitt (Studie der BPTK 2010).

Aufgrund der vielfältigen und kostenintensiven Folgen psychischer Störungen am Arbeitsplatz ist es besonders wichtig, sie früh zu erkennen und gestaltend einzugreifen, um Kosten zu senken und Standort und Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Einen Betrag dazu soll dieses Buch leisten. Es will auf psychische Fehlbelastungen und mögliche Ursachen hinweisen, Hilfestellung zur Früherkennung von Fehlbelastungen und konkrete Tipps zum Umgang mit gefährdeten Mitarbeitern geben.

1.3 Begrifflichkeiten fachlich korrekt

Es folgen noch einige Anmerkungen zu den Begrifflichkeiten, die im Folgenden immer wieder verwendet werden. Im Zusammenhang mit dem Thema psychische Störungen tauchen auch andere Begriffe auf wie psychische Erkrankung, psychische Fehlbelastung, psychische Fehlbeanspruchung, psychische Beeinträchtigung, psychische Behinderung und Befindlichkeitsstörung.

In der Medizin und der fachärztlich-psychiatrischen Diagnostik spricht man heute nur noch von psychischen Störungen. Der Begriff der psychischen Erkrankung wurde bereits vor einigen Jahren als stigmatisierend aus dem Wortschatz der Fachleute und der psychiatrischen Diagnostik gestrichen. In der Umgangssprache werden weiterhin beide Begriffe psychische Störung und psychische Erkrankung verwendet. Zum Beispiel »hat jemand eine psychische Erkrankung oder ist psychisch erkrankt«. Politisch korrekt ist es allerdings, von psychischen Störungen zu sprechen.

Die Begriffe der psychischen Fehlbelastung und Fehlbeanspruchung kommen aus dem Arbeitsschutz. Die Aufgabe des Arbeitsschutzes ist es, für menschengerechte Arbeitsbedingung zu sorgen und alle Arten von gesundheitlichen Belastungen zu vermeiden. Seit einigen Jahren gehört auch die Vermeidung von psychosozialen Belastungsfaktoren zum Aufgabengebiet der Fachkräfte für Arbeitsschutz. Man spricht von psychischen Fehlbelastungen und psychischen Fehlbeanspruchungen, wenn ein Mensch nicht über ausreichende Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten verfügt, den Anforderungen gerecht zu werden. Die Folgen psychischer Fehlbelastungen nennt man psychische Fehlbeanspruchung. Die Folgen psychischer Fehlbeanspruchung können Stress, Monotonie, psychische Sättigung und psychische Ermüdung sein.

Die Begriffe Beeinträchtigung und Behinderung sind Begrifflichkeiten aus der Sozialgesetzgebung, aus denen sich Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben oder Rentenansprüche ableiten lassen, wenn bestimmte Voraussetzungen und ein bestimmtes Maß an Be-

**Hamburg und Berlin sind
Spitzenreiter.**

Früherkennung ist wichtig.

**Begriffsklärung psychische
Störung**

**Fehlbelastung und
Fehlbeanspruchung**

**Beeinträchtigung und
Behinderung**

Wo sagt man was?

einträchtigungen bzw. Behinderung gegeben ist. Eine Behinderung droht, wenn die Beeinträchtigungen voraussichtlich länger als sechs Monate anhalten werden.

Das heißt, je nachdem, in welchem Bereich wir uns bewegen, werden unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet. Bewegen wir uns auf dem Gebiet der medizinischen Diagnostik, sprechen wir von psychischen Störungen, bewegen wir uns auf dem Bereich Arbeitsschutz, sprechen wir von psychischen Belastungen oder Fehlbelastungen sowie psychischer Beanspruchung und psychischer Fehlbeanspruchung.

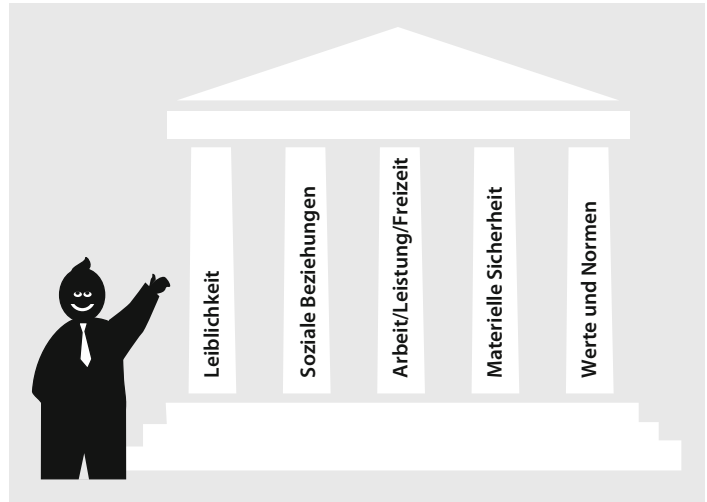
Wenn es um den Bereich der medizinischen und beruflichen Rehabilitation geht, dann werden Begrifflichkeiten wie Beeinträchtigung und Behinderung verwendet. Immer sind mit diesen Begrifflichkeiten auch unterschiedliche Maßnahmen verbunden, weil es entsprechende medizinische Versorgungen bzw. Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung bzw. Maßnahmen der Rehabilitation gibt.

Ein letzter Begriff ist die Befindlichkeitsstörung. Sie beschreibt eine Beeinträchtigung des Wohlbefindens und ein vorübergehendes negatives psychisches Empfinden.

So, nun sind Sie auch mit dem ersten Fachchinesisch bekannt gemacht worden – dann können wir jetzt tiefer in das Thema einsteigen.

Der Mitarbeiter im Betrieb

- 2.1 Was macht unsere menschliche Identität aus? – Ein Identitätsmodell – 11**
 - 2.1.1 Die erste Säule: »Leiblichkeit« – 13
 - 2.1.2 Die zweite Säule: »Soziale Beziehungen bzw. soziales Netzwerk« – 13
 - 2.1.3 Die dritte Säule: »Arbeit, Leistung, Freizeit« – 14
 - 2.1.4 Die vierte Säule: »Materielle Sicherheit« – 15
 - 2.1.5 Die fünfte Säule: »Werte und Normen« – 16
- 2.2 Wechselwirkungen – 17**



■ **Abb. 2.1** Fünf Säulen der Identität. (Angelehnt an Petzold 2010. Verwendung mit freundlicher Genehmigung von Prof. Dr. H. Petzold. © Christiane Weitendorf)

Der Mitarbeiter ist mehr als ein Kostenfaktor.

In diesem Kapitel geht es mir um die ganzheitliche Betrachtungsweise eines Mitarbeiters. Ein Mitarbeiter ist mehr als eine Arbeitskraft und ein Kostenfaktor. Er ist ein Mensch mit Leib und Seele. Er bringt nicht nur seine Arbeitskraft, sondern auch sich selbst in den Betrieb mit ein. Er geht Beziehungen zu seinen Kollegen und seinen Vorgesetzten ein. Er hat eine persönliche Geschichte und eine eigene Identität. Mit der Bedeutung und der Entwicklung der Identität eines Mitarbeiters wollen wir uns näher befassen. Dabei hilft das Modell der fünf Säulen der Identität (Petzold, 2001) zu verstehen, wie sie entsteht und aus welchen Quellen sich die Identität speist. Dieses Modell zeigt auch deutlich wie die verschiedenen Säulen voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen und was passiert, wenn einzelne Säulen beginnen zu bröckeln (■ Abb. 2.1).

Er hat eine persönliche Geschichte und Kultur.

Ein Mitarbeiter wird beispielsweise als Schweißer, Bürokraft, Lagerfacharbeiter oder Verwaltungsangestellter eingestellt. Er stellt dem Betrieb seine Arbeitskraft zur Verfügung, bestehend aus Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Erfahrung. Mit seiner Arbeitskraft übt er eine Funktion im Betrieb aus, die optimalerweise seinen Fähigkeiten und Erfahrungen entspricht. Neben den bestimmten beruflichen Kenntnissen, die im betrieblichen Kontext abgerufen werden, kommt mit jedem Mitarbeiter eine Persönlichkeit in den Betrieb. Er hat eine Geschichte, eine Lebens- und Arbeitsgeschichte, eine Kultur und ein soziales Netzwerk. Er bringt insgesamt viel mehr mit als das, was im Arbeitsvertrag vereinbart ist. Die persönliche Geschichte des Einzelnen hat im Hintergrund eine bestimmten Zeit, politische Verhältnisse, eine bestimmte Kultur oder Subkultur und einen Zeitgeist, der bestimmte Einstellungen, Werte und oft auch Lebensverhältnisse widerspiegelt. Menschen, die im Dritten Reich oder in Kriegszeiten auf-

gewachsen sind, haben andere Lebenserfahrungen als jene, die in den Nachkriegsjahren oder in den sechziger, siebziger, achtziger Jahren in Deutschland aufgewachsen sind. Bei ausländischen Arbeitnehmern kommen ein anderer kultureller Hintergrund und die Migrationserfahrung hinzu, die mit bedacht und wahrgenommen werden sollten, wenn man sich mit dem einzelnen Mitarbeiter beschäftigen möchte. Arbeit findet immer in sozialen Bezügen statt und in sozialen Beziehungen entwickeln sich auch ein Mensch und seine Identität (Petzold, 2001).

Die Arbeitsgeschichte eines Menschen beginnt bereits im Spiel in früher Kindheit, setzt sich in der Schule fort, ist geformt durch erste Erfahrungen mit Lehrern, später Lehrherren, Ausbildern und Vorgesetzten. Die Erfahrungen sind geprägt von Erfolg und Misserfolg, von Kollegialität, sowohl guter als auch schlechter, und Arbeitsbedingungen, die förderlich oder aber auch belastend gewesen sind.

Um mitarbeiterorientiert führen zu können, halte ich es für notwendig, den Menschen ganzheitlich zu betrachten. Dazu gehören ganz wesentlich seine Geschichte und seine Identität. Die Säulen der Identität können dazu beitragen, ein Verständnis für das Entstehen und die Folgen von Krisen zu entwickeln. Sie können außerdem Hinweise auf Ressourcen geben, die helfen können, Krisen zu überstehen und zu überwinden.

**Arbeitsgeschichte beginnt
beim Spiel in der Kindheit**

**Den Menschen
ganzheitlich betrachten**

2.1 Was macht unsere menschliche Identität aus? – Ein Identitätsmodell

Um wesentliche Aspekte des Menschseins, der Persönlichkeit, des menschlichen Lebens abzubilden, werden in der Psychologie Modelle benutzt. Sie dienen dazu, die ganze Komplexität, die menschliches Leben ausmacht, zu vereinfachen und wesentliche Gesichtspunkte abzubilden. Auch in diesem Buch werden wir das eine oder andere Modell kennenlernen, um die Verschiedenheit von Menschen im Betrieb, ihre Bedürfnisse, ihr Verhalten und besonders ihre Reaktionen auf Anforderungen und Belastungen zu erklären. Sie sollen auch dazu dienen, unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Zusammenhänge zu lenken und menschliche Besonderheiten im Betrieb zu erkennen. Wir schauen, wie diese Modelle auch im Bereich der Prävention, im Gesundheitsschutz und in der Gesundheitsförderung genutzt werden können.

Kommen wir zurück zu unserem Mitarbeiter: Was macht ihn außer seinen Kenntnissen und Fähigkeiten noch aus? Wie lässt sich die Entstehung menschlicher Identität beschreiben und wie hängt sie mit dem Arbeitsplatz zusammen?

Die Identität eines Menschen entwickelt sich in einem lebenslangen Prozess in Beziehungen wie der Familie, dem Freundeskreis, der Schulklasse und dem Betrieb. Sie verläuft in drei Schritten: Identifizierung durch die anderen, die eigene Betrachtung und Bewertung und

Wieso ein Modell?

die daraus folgende Identifikation und Internalisierung. Diese Schritte sollen an einem Beispiel erläutert werden:

Erster Schritt: Die Fremdzuschreibung, d.h. die Identifizierung von außen, der andere sieht mich.

Die Kollegen sagen, »Herr Müller ist ein sehr sorgfältiger Buchhalter«.

Zweiter Schritt: Eigene Bewertung, ich werde gesehen.

Herr Müller selber hört die Beschreibung, die Zuschreibung der Kollegen und sagt: »Ja, ich finde es auch gut, dass ich so gründlich und sorgfältig bin«.

Wie entsteht Identität?

Dritter Schritt: Statt Selbstzuschreibung kann man auch Identifikation sagen, ich sehe, dass der andere mich sieht. Und Herr Müller selber sieht sich letztendlich im Spiegel seiner Kollegen und sagt, »Stimmt, ich sehe mich auch so, ich bin ein gründlicher und sorgfältiger Buchhalter und das will ich auch sein«.

Vierter Schritt: Internalisierung: Der Vorgang der Identifikation kommt ins innere Archiv und die Selbstzuschreibungen beeinflussen von dort aus die Haltung und das Verhalten. Besonders bedeutsam sind Internalisierungen vor allem, wenn sie mit Fremdzuschreibungen von wichtigen Menschen zusammenpassen. Das können Eltern, Lehrer und auch Vorgesetzte sein. Das gilt sowohl für die guten als auch für die schlechten Fremdzuschreibungen. »Aus Dir wird nie was«, »dafür bist Du viel zu dumm« können so nachhaltige negative Wirkungen entfalten.

Fallen Ihnen zu sich Fremdzuschreibungen wichtiger Personen aus Ihrem Leben ein?

Eine gute Systematik, um Aspekte der Persönlichkeit und der Identität eines Menschen abzubilden, bietet das bereits genannte Modell von Petzold, »Die fünf Säulen der Identität« (Petzold, 2001):

1. Leiblichkeit,
2. soziale Beziehungen bzw. soziales Netzwerk,
3. Arbeit, Leistung bzw. Freizeit,
4. materielle Sicherheit und
5. Werte und Normen.

Was ist nun mit diesen fünf Säulen gemeint? Was macht unsere menschliche Identität aus?

Alle Aspekte, die im Folgenden betrachtet werden und die Sie an sich und auch an anderen beobachten können, gehören zur Identität eines Menschen dazu und sind mehr oder weniger auch im Betrieb dabei. Es kommen nicht immer alle Aspekte der Identität zum Ausdruck, denn die Rolle im Betrieb als Arbeitnehmer oder Führungskraft schränkt die Ausdrucksmöglichkeiten ein. Im Hintergrund jedoch sind sie mehr oder weniger da, sei es beflügelnd oder auch beeinträchtigend.

Fünf Säulen. (Inhaltliche Wiedergabe mit freundlicher Genehmigung von Prof. Dr. H. Petzold.)

2.1.1 Die erste Säule: »Leiblichkeit«

Schon das Wort Leiblichkeit zeigt, dass mehr damit gemeint ist, als der reine Körper in seinen Funktionen. Leiblichkeit bezeichnet auch alle Erfahrungen und Gefühle, die im Laufe des Lebens im »Körpergedächtnis« gespeichert sind, und damit ist nicht nur das Gehirn gemeint. Der Leib leitet und plant Bewegungsabläufe und merkt sich beispielsweise Verletzungen. Nicht umsonst spricht man oft auch von Phantomschmerzen. Eine stabile Gesundheit, ein gutes Körpergefühl und Zufriedenheit mit der eigenen leiblichen Gestalt und dem Aussehen gehören zur ersten Säule der Identität dazu. Redensarten wie »sich in seiner Haut wohlfühlen« oder »gut bei Kräften sein« drücken Qualitäten der Leiblichkeitssäule aus. »Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit (...) werden mit einem bewegungsaktiven Lebensstil und (...) einem sorgsamem Umgang mit sich selbst erreicht und gefördert« (Petzold, 2001, S. 52).

Nicht umsonst definiert auch die Weltgesundheitsorganisation (WHO):

» Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen. (Health is a state of complete physical, mental and social wellbeing and not merely the absence of disease or infirmity (Definition 1946). «

» Gesundheit ist die Fähigkeit des Individuums, die eigenen Gesundheitspotenziale auszuschöpfen und auf die Herausforderungen der Umwelt zu reagieren (Definition 1988). «

Damit Leiblichkeit möglichst lange eine tragende Säule der Identität sein kann, sind Gesundheitsbewusstsein, gesunde Ernährung und ein gesundheitsorientierter Lebensstil eine gute Grundlage (Petzold, 2001).

Von betrieblicher Seite aus wird die Säule Leiblichkeit vom Arbeitsschutz ► Kapitel 3 und der betrieblichen Gesundheitsförderung ► Kap. 10 unterstützt. Ziel des Arbeitsschutzes ist es, die gesundheitsschädigenden Einflüsse am Arbeitsplatz zu vermeiden. Die Gesundheitsförderung zielt darauf ab, die gesunde Lebensweise zu unterstützen, Bewegung zu fördern und die Gesundheitspotenziale des einzelnen Mitarbeiters zu erweitern und zu unterstützen (mehr darüber unter dem Aspekt der Prävention ► Kap. 10).

2.1.2 Die zweite Säule: »Soziale Beziehungen bzw. soziales Netzwerk«

Die zweite Säule der Identität besteht aus den sozialen Beziehungen eines Menschen. Das soziale Netz bildet sich in der Regel aus der

Leiblichkeit ist mehr als »nur Körper«.

WHO Definition Gesundheit

Das soziale Netz

Das soziale Netz ist ein Schutzfaktor und es ist lebensnotwendig ...

... und es ist brüchiger geworden

Arbeit trägt zur Entwicklung bei.

Familie, dem Freundeskreis, der Nachbarschaft und den kollegialen Beziehungen, dazu können auch der Hausarzt, Klassenkameraden, die Eltern befreundeter Kinder, die Gemeinde und viele andere Menschen, mit denen wir aus unterschiedlichen Gründen zusammenkommen, gehören. Die sozialen Beziehungen sind wie die Leiblichkeit ein zentrales Identitätsmoment und tragen zur Entwicklung der Identität ganz wesentlich bei (Petzold, 2001).

Soziale Beziehungen können unterstützen und fördern oder auch belasten und einschränken. Dem sozialen Netzwerk, und sei es noch so klein, kommt insgesamt eine besondere Bedeutung zu. Das soziale Netzwerk ist ein Schutzfaktor, wenn es darum geht, mit schwierigen Situationen und Anforderungen fertig zu werden. Soziale Beziehungen sind für den Menschen eine wichtige Ressource, die er fast so notwendig für das Leben braucht wie die Luft zum Atmen, denn der Mensch ist als Mitmensch, als soziales Wesen gedacht und nicht als Einzelkämpfer.

In unserer heutigen Zeit ist das soziale Gefüge brüchiger geworden. Die Vereinzelung vor allem in den Städten hat zugenommen und einen Familienzusammenhalt wie es ihn in Großfamilien mit mehreren Generationen unter einem Dach oder an einem Ort gegeben hat, die sich gegenseitig unterstützen, gibt es aufgrund verstärkter Anforderungen an die Mobilität der berufstätigen Menschen immer seltener. Häufig werden Beziehungen abgebrochen, Ehen geschieden und neue Familienstrukturen wie z. B. sogenannte »Patchworkfamilien« mit neuen Herausforderungen entstehen.

Zunehmende Mobilität führt zu Fernbeziehungen und die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten unserer Zeit bieten keinen Ersatz für ein tragfähiges, leibhaftiges soziales Netz. Zunehmend mehr Menschen leben alleine, insbesondere in den großen Städten, und die Kollegen am Arbeitsplatz sind oft das einzige soziale Netz, das sie haben.

2.1.3 Die dritte Säule: »Arbeit, Leistung, Freizeit«

Die dritte Säule der Identität speist sich aus Arbeit, Leistung und Freizeit. Arbeit trägt im besonderen Maße zur persönlichen Entwicklung eines Menschen bei, sie fördert den Erwerb von Fähigkeiten und Kenntnissen und kann von positiven Gefühlen wie Neugier, Stolz und Freude begleitet werden, sinnstiftend sein und das Selbstvertrauen steigern.

»Ein tüchtiger Kollege«, »eine erfahrene Kraft«, »eine gute Führungskraft«, »sie ist Spezialistin für komplizierte Fälle«, das sind Zuschreibungen von Kollegen und Führungskräften aus dem Arbeitsumfeld. Wenn diese Zuschreibungen von der beschriebenen Person selbst positiv bewertet und bestätigt worden sind, »ja, ich finde das auch und das ist gut so«, »so sehe ich mich auch«, können sie sehr viel Selbstbestätigung und Selbstvertrauen bringen.

Die Kollegen sagen: »Frau Schmidt gibt sich viel Mühe in der Einarbeitung der neuen Kollegin. Sie ist wirklich eine engagierte Mitarbeiterin.«

Frau Schmidt hört die Beschreibung und sagt: »Ja, ich finde es gut, mich um die neue Kollegin zu kümmern – es ist mir wichtig, der Neuen zu helfen und ihr alles zu erklären«

Frau Schmidt sieht sich im Spiegel ihrer Kollegen und denkt: Stimmt, ich sehe mich auch so. Ich bin engagiert und kümmere mich gerne um die neue Kollegin.«

Für viele Menschen sind die berufliche Tätigkeit und die Leistung, die sie am Arbeitsplatz erbringen, die einzige Quelle, aus der sich ihr Selbstwert nährt. »Nur wenn ich etwas leiste, bin ich ein wertvoller Mensch«. Diese Einstellung ist mir oft begegnet. Sie birgt in Verbindung mit hohen Leistungsansprüchen große Gefahren für die psychische Gesundheit, wie wir an anderer Stelle genauer betrachten wollen (► Kap. 5, Belastungsfaktoren).

Doppelrollen wie sie die Verbindung von familiären Verpflichtungen als »gute Mutter«, oder »fürsorglicher Vater« oder zusätzlich der Pflege alter oder kranker Familienmitglieder einerseits und Berufstätigkeit, berufliche Karriere andererseits mit sich bringen, können zu geringem Erholungsverhalten, problematischer Dauerbelastung, Erschöpfung und gesundheitlichen Problemen führen (► Kap. 3.6, Erschöpfungsspirale).

Die dritte Säule Arbeit, Leistung, Freizeit ist von ganz zentraler Bedeutung und hat Auswirkungen auf viele andere Säulen. Insbesondere dann, wenn diese Säule aufgrund von Arbeitslosigkeit oder Problemen am Arbeitsplatz zu bröckeln beginnt (Petzold, 2001).

»eine engagierte Kollegin«

Doppelrollen führen zu Dauerbelastung.

2.1.4 Die vierte Säule: »Materielle Sicherheit«

Die vierte Säule der Identität ist die materielle Sicherheit. Hier geht es um materielle Dinge wie z. B. Geld, Wohnung oder auch Kleidung. Eigenes Geld verdienen und für sich selber sorgen können, ist für viele Menschen von großer Bedeutung, denn es schafft Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten. Freiheit von materiellen Abhängigkeiten von der Familie, vom Ehepartner oder auch von staatlicher Unterstützung ist für viele Menschen wichtig. Geld verdienen zu müssen, um z. B. einen bestimmten Lebensstandard zu erreichen, finanzielle Unabhängigkeit zu erhalten oder finanzielle Notsituationen zu überwinden, kann durchaus auch zu einer enormen psychischen Belastungssituation führen.

Die materielle Ausstattung und Sicherheit eines Menschen bieten Möglichkeiten, seine Identität auszugestalten, sei es durch eine Vorliebe für bestimmte Autos und Kleidung, die Gestaltung einer Wohnsituation oder die Teilnahme an sozialen Aktivitäten oder am kulturellen Leben.

Geldverdienen schafft Gestaltungsmöglichkeiten.