

Chefs & Vorgesetzte

**Gemeinsam
stark sein –**
was Sie als Führungskraft
tun können

Lundbeck
UNTERNEHMEN ZNS



Ein Ratgeber für Führungskräfte
zum Umgang mit Depression am Arbeitsplatz



Inhalt

Vorwort	3
Die Volkskrankheit Depression	4
Die Symptome der Depression	
Ursachen der Erkrankung	
Burnout als Vorstufe der Depression	
Die Therapie der Depression	
Wie Arbeit auf die Psyche wirkt	10
Positive Auswirkung der Arbeit	
Wenn Arbeit krank macht	
Auf diese Anzeichen sollten Sie achten	14
Rechtzeitig handeln und Verantwortung übernehmen	15
Empfehlungen für den Arbeitsalltag	19
Verhalten im Notfall	20
So unterstützen Sie die Reintegration	21
Strukturelle Empfehlungen für einen gesunden Arbeitsplatz	23
Aufklärung, Enttabuisierung, Entstigmatisierung	
Früherkennung und betriebliche Maßnahmen	
Interne und externe Helfer und Ansprechpartner	26
Hier finden Sie weitere Informationen	

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Broschüre nur die männliche Sprachform („der Kollege“, „der Patient“ etc.) verwendet. Damit ist keine Diskriminierung weiblicher Personen verbunden. Frauen sind uneingeschränkt eingeschlossen.

Vorwort

*„Jeder trägt seine Bürde, jeder hat seine Fehler;
keiner kann ohne Hilfe des anderen bestehen.“*

Lew Nikolajewitsch Graf Tolstoi (1828 - 1910), russischer Schriftsteller

Immer mehr Berufstätige in Deutschland leiden unter Depressionen. Etwa 4 Millionen Arbeitnehmer sind von der Erkrankung betroffen, die im Jahr 2010 insgesamt fast 11 Millionen Fehltag verursachte. Psychische Erkrankungen sind inzwischen die vierthäufigste Diagnose aller Krankmeldungen und der Hauptgrund für Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung.

Depressionen bedeuten für die Erkrankten und ihre Angehörigen großes Leid. Die Menschen im privaten und beruflichen Umfeld sind oft unsicher, wie sie sich verhalten sollen und helfen können. Immer noch führen Depressionen zur Stigmatisierung, was das Leiden noch verschlimmert. Daneben stellt die Erkrankung einen erheblichen Kostenfaktor für Unternehmen und Volkswirtschaft dar.

Ihnen als Führungskraft kommt eine entscheidende Rolle im Kampf gegen die Depression am Arbeitsplatz zu. Werden Sie aktiv, wenn es um Information und Prävention in Ihrem Unternehmen geht. Machen Sie sich stark für Ihre Mitarbeiter, indem Sie aufmerksam hinsehen, frühzeitig einschreiten und die richtigen inner- und außerbetrieblichen Hilfsangebote nutzen.

Diese Broschüre soll hierbei eine Hilfestellung bieten. Denn die Depression kann jeden treffen. Und je früher sie erkannt und behandelt wird, desto größer die Chance auf Heilung.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Mitarbeitern alles Gute!



Die Volkskrankheit Depression

Die Symptome der Depression

Die Depression ist eine ernstzunehmende psychische Erkrankung, die sich vor allem in einer langandauernden Niedergeschlagenheit äußert. Von diesem Gefühl des Bedrücktseins stammt auch der Name der Erkrankung: „Depression“ kommt vom lateinischen „deprimere“ – „unterdrücken, niederdrücken“.

Die Depression geht mit so vielen unterschiedlichen Symptomen einher, dass sie in nur etwa der Hälfte aller Fälle überhaupt als solche erkannt wird. Oft tritt sie zusammen mit körperlichen Beschwerden auf, die das Krankheitsbild überlagern können: Schlafstörungen, Engegefühl in Hals und Brust, Appetitstörungen, Gewichtsverlust, Kopfschmerzen oder Herzbeschwerden.

Vor allem aber fühlt der Patient oft eine grundlose Traurigkeit, innere Leere und Sinnlosigkeit. Auch das Zusammensein mit der Familie und Freunden, die Beschäftigung mit Hobbies, nicht einmal ein Urlaub kann ihn aufheitern, im Gegenteil, all das bedrückt ihn noch mehr. Im beruflichen Kontext machen sich Konzentrationsstörungen, geringere Leistungsfähigkeit und mangelnder Antrieb bemerkbar. Der Betroffene hat massive Selbstzweifel und traut sich nichts mehr zu. Ängste und Schuldgefühle lassen ihn alles schwarz sehen. Innerlich fühlt er sich abgestumpft und abgestorben.



Viele Depressive versuchen ihren Zustand zu verheimlichen. Sie schämen sich für ihre mangelnde Leistungsfähigkeit und können sich selbst nicht eingestehen, überfordert zu sein. Indem sie so weitermachen wie bisher, verschlimmert sich ihre Lage nur noch weiter. Je länger die Erkrankung andauert und nicht behandelt wird, desto gravierender der Krankheitsverlauf und desto größer die Gefahr, dass es zu einem Suizidversuch kommt, der bei 15 % der Erkrankten tatsächlich auch zum Tode führt.



Wichtig dabei zu verstehen:

Bei der Depression handelt es sich um eine Erkrankung, die nicht dem Willen des Patienten unterliegt und auch nicht auf einer Charakterschwäche beruht. Es ist nicht so, dass er nicht mehr will, sondern dass er nicht mehr kann.



Ursachen der Erkrankung

Für die Entstehung einer Depression können unterschiedliche Faktoren verantwortlich sein. Meist ist es ein Zusammenspiel mehrerer Dinge, die zur Erkrankung führen:

- Erbliche Veranlagung
- Persönlichkeitsmerkmale wie Perfektionsstreben, mangelndes Selbstbewusstsein oder übertriebener Ehrgeiz
- Traumatische Erfahrungen wie einschneidende Kindheitserlebnisse, Gewalterfahrungen oder ein Unfall
- Aktuelle Lebensereignisse im privaten Bereich wie Scheidung oder Tod einer geliebten Person
- Belastende Arbeitsbedingungen, die in unserer Gesellschaft in den letzten Jahren stark zugenommen haben
- Körperliche Erkrankungen wie Schilddrüsenunterfunktion, hormonelle Störungen oder Krankheiten des zentralen Nervensystems

Beim depressiven Patienten kommt es zu Veränderungen im Gehirnstoffwechsel. Davon betroffen sind spezielle Botenstoffe (Neurotransmitter) wie Serotonin, Noradrenalin und Dopamin. Immer noch ist allerdings unklar, ob dies eine Ursache oder eine Folge der Depression ist.



Burnout als Vorstufe der Depression

Als Burnout-Syndrom (von engl. „to burn out“ – „ausbrennen“) bezeichnet man die totale körperliche und seelische Erschöpfung, das völlige „Ausgebranntsein“ aufgrund von beruflicher Überlastung. In der medizinischen Diagnostik wird das Burnout nicht als eigenständige Erkrankung angesehen, sondern der Depression oder der Belastungs- und Anpassungsstörung zugeordnet. Das Burnout hat vieles mit der Depression gemeinsam und kann auch als ihre Vorstufe angesehen werden.



Die Hauptmerkmale des Burnout-Syndroms sind:

- Totale körperliche, geistige und emotionale Erschöpfung, die sich im Gefühl der Überforderung, Müdigkeit und Niedergeschlagenheit äußert
- Negative Einstellung gegenüber der Arbeit, die als extrem belastend und frustrierend empfunden wird
- Distanzierung von Kollegen und Vorgesetzten
- Verringerte Leistungsfähigkeit, erhebliche Konzentrations-schwierigkeiten, mangelnde Kreativität
- Schmerzen und Magen-Darm-Probleme können ebenfalls auftreten

Bei der Depression wird das Krankheitsbild zusätzlich von einem mangelnden Selbstwertgefühl des Patienten, von Hoffnungslosigkeit und Selbsttötungsgedanken bestimmt.



Besonders anfällig für das Burnout-Syndrom sind Menschen mit hoher Leistungsbereitschaft und ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein.

Solche Mitarbeiter

- stellen hohe Ansprüche an sich selbst
- gehen mit idealistischer Begeisterung an ihre Aufgaben heran
- haben den Drang, sich zu beweisen
- delegieren ihre Aufgaben ungern an andere
- können schlecht Prioritäten setzen und weniger Wichtiges zurückstellen
- machen viele Überstunden und arbeiten auch am Wochenende
- verzichten häufig auf Freizeit und haben kaum Ausgleich zum beruflichen Stress
- haben das Gefühl, ständig „unter Strom zu stehen“ und nicht „abschalten zu können“
- überschreiten dauerhaft die Grenzen ihrer Belastbarkeit
- leiden in der Folge unter massiven Schlafstörungen

Ihre Arbeitseffizienz lässt dadurch nach, und um das wettzumachen, arbeiten sie noch mehr – ein Teufelskreis. Soziale Kontakte werden schließlich auf ein Minimum reduziert. Das



Gefühl für die eigene Persönlichkeit geht verloren, innere Leere und Sinnlosigkeit breiten sich aus: Eine Entwicklung, die in eine schwere Depression mündet.

Die Therapie der Depression

Zur erfolgreichen Therapie depressiver Erkrankungen gibt es heute eine Reihe bewährter Behandlungsmethoden, die häufig in Kombination angewandt werden.

Zum einen stehen für die Behandlung sogenannte Antidepressiva zur Verfügung. Diese Medikamente greifen im Gehirn unter anderem

in den Stoffwechsel der Botenstoffe ein und erzielen so ihre antidepressive und stimmungsaufhellende Wirkung, die nach ca. ein bis sechs Wochen einsetzt. Rund 70 % der mit Antidepressiva behandelten Patienten sprechen auf das zuerst verordnete Medikament bereits gut an. Die Dosis, die zur Rückbildung der Beschwerden geführt hat, muss für mindestens 6 Monate fortgeführt werden, bevor mit einer Reduktion der Medikation begonnen werden darf.

Die begleitende Psychotherapie ist das wichtigste nicht medikamentöse Behandlungsverfahren. Im wohlmeinenden Gespräch lernt der Patient, seine depressive Sichtweise abulegen und seine Fähigkeit zur Problembewältigung aufzubauen. Er soll wieder ein Gefühl für seine Bedürfnisse gewinnen und neue Handlungsstrategien entwickeln.

Regelmäßiger Sport kann den Heilungsprozess unterstützen, da die bei Bewegung ausgeschütteten Hormone – die Endorphine – der Niedergeschlagenheit entgegenwirken. Auch kreative Tätigkeiten wie Malen, Tanzen und Singen können die Genesung unter Umständen beschleunigen.





Wie Arbeit auf die Psyche wirkt

Die Arbeit und das Arbeitsumfeld haben einen enormen Einfluss auf die Psyche und können sich je nach den individuellen Umständen positiv oder negativ auswirken.

Positive Auswirkungen der Arbeit

Die Arbeit ermöglicht soziale Kontakte und die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. In der Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder Geschäftspartnern erfährt der Einzelne Anerkennung und Wertschätzung. Er kann seine Kenntnisse und Fähigkeiten einbringen und erweitern. All das stärkt das Selbstbewusstsein und hat ein großes gesundheitsförderliches Potenzial. Auch ein strukturierter Tag und ein geregelter Arbeitsrhythmus wirken auf die Psyche stabilisierend.

Voraussetzung ist, dass man den Anforderungen gewachsen und durch die Tätigkeit weder über- noch unterfordert ist. Arbeitsumgebung und Arbeitsklima spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für die seelische Gesundheit.



Wenn Arbeit krank macht

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren enorm gewandelt. Wirtschaftskrisen und Personalabbau, globaler Wettbewerb sowie neue Technologien und Mobilfunk haben dazu geführt, dass sich die Aufgaben stark verdichtet haben und den Einzelnen immer stärker unter Druck setzen:



Er muss mehr und komplexere Tätigkeiten in kürzerer Zeit erledigen, Überstunden und Wochenendarbeit sind für viele Arbeitnehmer heute Alltag.

Aktuellen Studien zufolge sind bis zu 25 Prozent aller Beschäftigten am Arbeitsplatz von Stressoren betroffen, die zu Depressionen führen können. Jede fünfte depressive Erkrankung wird dem Einfluss von Arbeitsbelastungen zugerechnet. Depression bedeutet für Unternehmen, dass Mitarbeiter trotz Krankheit zur Arbeit kommen und mit verminderter Leistungsfähigkeit arbeiten (Präsentismus), ein schlechtes Arbeitsklima, eine erhöhte Gefahr von Fehlhandlungen und Unfällen, lange Fehlzeiten – bei Depression durchschnittlich 39 Tage – und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. All dies ist mit hohen Kosten verbunden.



Die direkten Krankheitskosten (für Diagnostik und Therapie) sowie die indirekten Kosten (verursacht durch Mortalität, Erwerbsunfähigkeit, Arbeitsunfähigkeit und Präsentismus) lagen im Jahr 2008 in Deutschland zwischen 15,5 Mrd. und 22 Mrd. Euro, was bis zu 0,88 % der Wirtschaftsleistung entsprach.

Man geht davon aus, dass ca. 2 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland unter Depressionen leiden. Tendenz steigend – und zwar in rasantem Tempo. Die arbeitsbedingten Ursachen hierfür können vielfältig sein:

- Hohe Anforderungsdichte, permanenter Zeitdruck und Leistungsdruck
- Dauerstress und wiederkehrender Stress
- Überstunden und Wochenendarbeit, das Gefühl, „nicht abschalten“ zu können und permanent verfügbar sein zu müssen
- Große Verantwortung, die als Stress und Überforderung empfunden wird
- Wenig Verantwortung, kaum Spielraum für eigene Entscheidungen, was Frustration auslöst
- Mangelnde Anerkennung für eigene Leistungen, unerfüllte Belohnungserwartungen
- Ungerechte Behandlung durch Vorgesetzte, Willkür
- Mangel an Erfolgserlebnissen
- Positive Ereignisse, so z. B. eine Beförderung, wenn sich der Betreffende damit überfordert fühlt
- Schlechtes Arbeitsklima, Mobbing
- Arbeitsplatzunsicherheit, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes und sozialem Abstieg
- Unregelmäßige Arbeitszeiten, Schichtarbeit, Nachtarbeit
- Wenig Zeit für Erholung und Freizeitaktivitäten, kaum Ruhephasen für Körper und Seele

Viele Menschen gehen trotz gesundheitlicher Beschwerden arbeiten, aus Angst, mit der Arbeit nicht hinterherzukommen oder den Job zu verlieren. Sie lassen ihrem Körper keine Zeit zu genesen und ignorieren Alarmsignale. Sie sind weniger leistungsfähig und geraten immer mehr unter Stress, was den Einzelnen bei entsprechender Veranlagung und in Verbindung mit weiteren Faktoren, oft auch über den Umweg „Burnout“, in die Depression führen kann.

Auch die Schwierigkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, kann für Berufstätige eine enorme Belastung darstellen. Die Depression trifft daher verstärkt die Altersgruppe zwischen 35 und 45 Jahren – berufstätige Mütter, aber auch Männer, die im Job „auf der Überholspur fahren“.

Oft verwenden die Betroffenen selbst den Begriff „Burnout“, da er im Gegensatz zur „Depression“ als weniger stigmatisierend empfunden wird und besser mit einem Selbstbild vereinbar ist, das in unsere Leistungsgesellschaft passt.





Auf diese Anzeichen sollten Sie achten



Folgende Auffälligkeiten bei Ihren Mitarbeitern können Alarmsignale darstellen, insbesondere wenn mehrere davon über einen längeren Zeitraum zutreffen, d. h. länger als 2 Wochen bis hin zu mehreren Monaten:

- Auffallend verändertes Verhalten im Vergleich zu früher
- Sinkende Arbeitsleistung
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Steigende Fehlerrate, mehr Unfälle
- Immer häufigeres Zuspätkommen ohne erkennbaren Grund
- Häufige Fehlzeiten
- Rückzug von Kollegen, Vermeidung von Vorgesetzten, Desinteresse
- Starke Stimmungsschwankungen
- Häufige und andauernde Niedergeschlagenheit und Traurigkeit
- Überempfindlichkeit in den Reaktionen, Aggressivität
- Häufige Konflikte mit anderen Mitarbeitern
- Mangelndes Selbstbewusstsein, der Mitarbeiter traut sich nichts mehr zu
- Unausgeschlafenheit, Appetitlosigkeit, starke Gewichtsabnahme
- Lange Arbeitszeiten, Verzicht auf Pausen, Überarbeitung über einen längeren Zeitraum

Sie als Vorgesetzter sollten auf alle Veränderungen achten und hellhörig werden. Achten Sie auch auf ihr Bauchgefühl – man merkt oft einfach, dass „etwas nicht stimmt“.

Rechtzeitig handeln und Verantwortung übernehmen

Was können Sie tun, wenn Ihr Mitarbeiter Verhaltensauffälligkeiten zeigt, die auf eine Depression deuten?

Die gesundheitliche Fürsorge gehört zu Ihren Pflichten als Führungskraft und schließt auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter mit ein. So ist ein Arbeitgeber beispielsweise verpflichtet, dem Arbeitnehmer ein „Präventionsgespräch“ anzubieten, wenn dieser innerhalb eines Jahres mehrmals oder länger als 6 Wochen ununterbrochen krank ist. Bei diesem – für den Arbeitnehmer freiwilligen – Gespräch soll geklärt werden, ob durch präventive Maßnahmen die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auf Dauer gesichert bzw. gefördert werden kann.

Besser ist es jedoch, sehr viel früher anzusetzen: Bei Verhaltensauffälligkeiten und sinkender Arbeitsleistung sollten Sie so bald wie möglich das Gespräch mit dem Betroffenen suchen. Je früher dies geschieht, desto eher kann ihm geholfen und eine Verschlechterung seines Zustandes abgewendet werden, falls es sich tatsächlich um eine psychische Erkrankung handelt.

Beiden Seiten wird dies leichter fallen, wenn bereits ein Vertrauensverhältnis besteht: Fragen Sie daher auch jenseits jährlicher Personalgespräche Ihre Mitarbeiter regelmäßig, wie es ihnen geht und zeigen Sie Interesse für ihre Anliegen.





Nimmt Ihr Mitarbeiter das Angebot an, sollten sich beide Seiten Zeit für ein wohlwollendes, konstruktives Gespräch unter vier Augen nehmen. Ziel ist es, einen gemeinsamen Weg zu finden, dem Leistungsabfall entgegenzuwirken und Fehlzeiten zu reduzieren.

Folgendes Vorgehen kann dabei helfen:

- Knüpfen Sie an bekannte Dinge aus der beruflichen oder familiären Situation des Mitarbeiters an
- Zeigen Sie dem Mitarbeiter Respekt und Wertschätzung
- Sprechen Sie ihn offen auf die Verhaltens- und Leistungsveränderungen an und nennen Sie Ihre ganz konkreten Beobachtungen
- Stellen Sie sein Arbeitsverhalten in den Mittelpunkt, nicht die möglichen psychischen Probleme
- Nehmen Sie keine Verallgemeinerungen und keine Interpretationen vor
- Machen Sie Ihrem Mitarbeiter keine Vorwürfe und setzen Sie ihn nicht unter Rechtfertigungsdruck
- Formulieren Sie Ihre eigene Wahrnehmung und Ihr eigenes Empfinden: „Ich bin besorgt“, „Kann ich etwas für Sie tun?“
- Zeigen Sie ihm, dass Sie sich für seine Situation interessieren und ein offenes Ohr für ihn haben
- Sie sollten aber nicht bohren, analysieren und Urteile fällen
- Weisen Sie ihn auf Hilfsangebote hin, so z. B. den Betriebsarzt oder die Sozialberatung, die schon von vielen in Anspruch genommen wurden
- Sagen Sie niemals „Sie sollten mal zum Psychiater gehen!“

Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, die Situation ausführlich aus seiner Sicht zu schildern. Versuchen Sie herauszufinden, ob die Arbeitsbedingungen zu der negativen Entwicklung geführt haben. In diesem Fall sollten Sie gemeinsam nach Lösungen suchen, so z. B. je nach Tätigkeit:

- Übernahme von bestimmten Aufgaben durch Kollegen
- Unterstützung des Mitarbeiters durch eine Hilfskraft
- Formulierung realistischer Zielvorgaben
- Reduktion von Arbeitszeiten
- Verzicht auf Nachtschichten
- Verlegung vom Großraum- in ein Einzelbüro
- Wechsel in ein anderes Team

Treffen Sie dazu für beide Seiten verbindliche Abmachungen und beenden Sie das Gespräch positiv:
„Gut, dass wir heute schon weitergekommen sind.“

Wenn sich nach 2–3 Monaten keine Verbesserung ergibt, sollten Sie ein weiteres Gespräch ansetzen. Signalisieren Sie, dass Sie nach wie vor Verständnis und Geduld aufbringen, aber auch die klare Erwartung an den Mitarbeiter haben, eine unterstützende Maßnahme wahrzunehmen, z. B. einen Arztbesuch. Nennen Sie die konkreten Hilfsangebote und Ansprechpartner und treffen Sie mit ihm eine Vereinbarung, z. B. dass er in der kommenden Woche den Betriebsarzt oder die Sozialberatung aufsucht.

Ob der Mitarbeiter tatsächlich krank ist, können und sollen Sie als Führungskraft nicht feststellen, dies ist allein medizinischem Fachpersonal vorbehalten.



Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter zudem konkrete Arbeitsziele. Bieten Sie ihm weiterhin ernst gemeinte Unterstützung an: „Was kann ich noch für Sie tun, damit Sie wieder besser arbeiten können?“ Halten Sie an der Eigenverantwortung des Mitarbeiters fest, ebenso an Anforderungen, die vorübergehend an sein Leistungsvermögen angepasst werden können. Dabei ist es wichtig, dass er weder über- noch unterfordert wird. Das Gefühl, ernst genommen und gebraucht zu werden, kann sein Selbstwertgefühl und sein Selbstvertrauen stärken.

Die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen sollten Sie schriftlich festhalten, um so das weitere Vorgehen für alle eindeutig zu gestalten.

Grundsätzlich sollten Sie alle auffälligen Veränderungen der Leistung dokumentieren. Falls der Mitarbeiter seine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen kann und trotzdem nicht den Arzt aufsuchen will, ist dies von arbeitsrechtlicher Relevanz.

Respektieren Sie unbedingt den Wunsch Ihres Mitarbeiters nach Vertraulichkeit. So vermeiden Sie es, ihn bloßzustellen, unter Druck zu setzen oder einer – leider immer noch häufigen Stigmatisierung – auszusetzen. Falls er jedoch offen mit seiner Krankheit umgehen möchte, weil es für ihn eine Erleichterung darstellt, sollten Sie ihn auch dabei unterstützen, sich vor ihn stellen und für eine klare Kommunikation im Team sorgen.



Empfehlungen für den Arbeitsalltag

Für die tägliche Zusammenarbeit mit depressiv Erkrankten empfehlen wir Ihnen:

- Verhalten Sie sich dem Betroffenen gegenüber möglichst so wie zu allen anderen Mitarbeitern – vermeiden Sie übertriebene Fürsorge, dauerhafte Sonderbehandlungen oder Mitleid
- Akzeptieren Sie seine Erkrankung als ein ernst zu nehmendes Leiden, das weder durch Willenskraft noch durch gutes Zureden geheilt werden kann
- Bringen Sie ihm Respekt, Wertschätzung und Vertrauen entgegen
- Ermutigen, bestärken und motivieren Sie ihn, indem Sie auch kleine Erfolge loben
- Appellieren Sie nicht an seinen Willen mit Worten wie „Reißen Sie sich doch zusammen!“ – der Erkrankte kann sein Verhalten nicht aus eigener Kraft ändern
- Bagatellisieren Sie die Lage des Betroffenen nicht mit Aussagen wie „Kopf hoch, das wird schon wieder!“
- Seien Sie zurückhaltend mit Ratschlägen wie „Gehen Sie mal wieder ins Kino, lesen Sie ein gutes Buch, dann kommen Sie auf andere Gedanken!“
- Reden Sie die Situation nicht schön: „Es geht Ihnen doch gut, Sie haben doch alles, was man sich wünscht!“



Verhalten im Notfall



Wenn Ihr Mitarbeiter äußert, er würde seinem Leben am liebsten ein Ende setzen oder etwa sagt: „Ich bin zu gar nichts mehr nütze, besser wäre, ich wäre gar nicht mehr da“, sollten Sie hellhörig werden. Suizidgedanken müssen auf jeden Fall ernst genommen werden. Versuchen Sie ihn zu

bewegen, zum Haus- oder Facharzt zu gehen. Andernfalls müssen Sie eine Vertrauensperson einschalten, sei es z.B. die Personalabteilung, den Betriebsarzt, den Sozialdienst oder den Betriebsrat.

Kommt es am Arbeitsplatz zu einer depressiven Krise – zeigt sich der Mitarbeiter tief verzweifelt, will er andere oder sich selbst verletzen – ist unverzüglich Hilfe notwendig, um einen dramatischen Ausgang der Situation zu verhindern:

- Bewahren Sie Ruhe
- Sprechen Sie den Betroffenen mit einfachen Sätzen an
- Begleiten Sie den Mitarbeiter möglichst gleich zum Arzt oder zum innerbetrieblichen Helfer
- Lehnt der Betroffene jede Hilfe ab, rufen Sie sogleich interne Unterstützung
- Ziehen Sie bei Bedarf auch externe Helfer hinzu – hierzu zählen Notfalldienste, psychiatrische Krisenzentren und sozialpsychiatrische Dienste, aber auch niedergelassene Ärzte (notieren Sie dazu am besten die Nummern auf der letzten Innenseite dieser Broschüre)
- Wenn notwendig, schalten Sie die Polizei ein – Tel. 110

So unterstützen Sie die Reintegration

Wie können Sie Ihrem Mitarbeiter die Wiedereingliederung erleichtern, wenn er nach längerer Abwesenheit und Therapie wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt? Heißen Sie ihn freundlich willkommen und begrüßen Sie ihn im Namen des ganzen Teams. Drücken Sie die Freude über seine Rückkehr mit Worten aus wie „Wir freuen uns, dass Sie wieder da sind und uns unterstützen können“ oder „Sie haben uns gefehlt.“ Geben Sie ihm die Gewissheit, wieder als Teil des Teams wertgeschätzt zu werden. Er soll auf Ihre Hilfe zählen können:

- Versichern Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Sie immer ein offenes Ohr für ihn haben, falls er Fragen hat oder Hilfe braucht
- Informieren Sie ihn über die Entwicklungen der Zwischenzeit, so dass er auf dem aktuellen Wissensstand ist
- Sorgen Sie für eine klare Kommunikation, transparente Strukturen und eindeutige Anweisungen
- Vermeiden Sie dabei sowohl eine Überforderung als auch eine Unterforderung
- Darüber hinaus brauchen Sie ihn nicht mit Samthandschuhen anzufassen und zu schonen, das würde nur seine Eigeninitiative schmälern
- Drücken Sie Ihr Vertrauen in ihn und seine Fähigkeiten aus, bestärken Sie ihn auch in kleinen Erfolgen

Sie können viel dazu beitragen, das Selbstvertrauen Ihres Mitarbeiters zu stärken, indem Sie realistische Anforderungen an ihn stellen und ihm das Gefühl geben, dass er ernst genommen wird und einen wichtigen Beitrag leistet.



Echte Wertschätzung, Anerkennung und Lob sind ebenso wichtig wie Erfolgserlebnisse. So kann der Betroffene allmählich wieder zur Normalität zurückzukehren.

Bei der betrieblichen Wiedereingliederung nach längerer Krankheit hat sich das sogenannte „Hamburger Modell“ bewährt. Es ermöglicht eine schrittweise Rückkehr ins Arbeitsleben, bei dem der Arbeitnehmer nach einem individuellen Stufenplan anfangs nur wenige Stunden täglich arbeitet und dann die Stundenzahl allmählich steigert.

Falls die Arbeit oder das Arbeitsumfeld maßgeblich zur Entstehung der Depression beigetragen hat, muss es auch darum gehen, gesündere Arbeitsbedingungen zu schaffen, indem entsprechende Maßnahmen getroffen werden. Diese können die Art der Arbeit, den Arbeitsplatz, die Arbeitsorganisation oder die Zusammenarbeit im Team betreffen. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter konkrete Lösungen und Ziele, die in regelmäßigen Statusmeetings einer gemeinsamen Prüfung unterzogen werden.



Strukturelle Empfehlungen für einen gesunden Arbeitsplatz

Was können Sie und Ihr Unternehmen tun, um das zunehmende Auftreten von Depressionen zu verhindern? Mit welchen Maßnahmen können Sie dem Leid der Betroffenen ebenso wie dem Verlust von Know-how und Produktivität in Ihrem Betrieb entgegenwirken?

Aufklärung, Enttabuisierung, Entstigmatisierung

Zum einen sollten psychische Erkrankungen im Betrieb kein Tabuthema darstellen. Die seelische Gesundheit ist ein untrennbarer Teil der menschlichen Gesundheit. So selbstverständlich wie man über Rückenschmerzen oder einen Beinbruch spricht, so offen sollte im Idealfall auch über Depression und psychische Erkrankungen kommuniziert werden.

Denn eines ist sicher: Die Depression kann jeden treffen und der Betroffene trägt keine Schuld an seiner Erkrankung. Nicht fehlender Wille oder Charakterschwäche sind Ursache für sein Verhalten, sondern eine ernstzunehmende Erkrankung, die so bald wie möglich behandelt werden sollte. Aufklärung im Rahmen betrieblicher gesundheitsfördernder Maßnahmen ist daher wichtig, nur sie kann verhindern, dass Betroffene stigmatisiert und ausgegrenzt werden.



Früherkennung und betriebliche Maßnahmen

Durch Aufklärung über die Erkrankung und ihre Symptome werden Führungskräfte und Mitarbeiter für Verhaltensauffälligkeiten sensibilisiert und eine Früherkennung erleichtert. Klare Handlungsempfehlungen und die Benennung von innerbetrieblichen Ansprechpartnern ermöglichen ein schnelles Reagieren. So können die entsprechenden Schritte eingeleitet und bei Bedarf externe Helfer hinzugezogen werden.

Je nach Art und Größe des Betriebs sind z. B. folgende Maßnahmen geeignet:

- Schulungen zum Thema psychische Erkrankungen und Depression am Arbeitsplatz, durchgeführt von externen Anbietern oder internen Beauftragten
- Regelmäßige Personalgespräche, die auch die Arbeitsbelastung und Zufriedenheit der Arbeitnehmer thematisieren
- Anonyme Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen
- Einrichtung einer innerbetrieblichen Notfallhotline, Benennung von Vertrauenspersonen
- Betriebliche Vereinbarung (Integrationsplan) zum geregelten Prozess der Wiedereingliederung mit Hilfe eines Ansprechpartners, der mit dem Betroffenen gemeinsam das Vorgehen bespricht, ihn berät und begleitet

- Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte zu Themen wie Arbeitsorganisation und Zeitmanagement, Stressbewältigung und Konfliktlösung
- Optimierung des Arbeitsplatzes und -umfeldes in ergonomischer Hinsicht sowie in Bezug auf Licht, Lärm etc.
- Betriebssport zum Ausgleich von Stress
- Förderung von innerbetrieblichen Kursen zu Entspannungstechniken
- Strukturelle Veränderungen der Arbeitsbedingungen im Sinne einer humaneren und gesundheitsförderlichen Arbeitswelt (kleinere Büros statt Großraumbüros, Verzicht auf Nachtschichten etc.)

So kann das Unternehmen mittel- und langfristig dazu beitragen, Fehlzeiten der Mitarbeiter zu reduzieren und ihre Arbeitskraft, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu erhalten. Gerade im Hinblick auf den demographischen Wandel wird es künftig schwerer werden, Mitarbeiter zu ersetzen. Nicht zuletzt über ihre aktive Gesundheitspolitik können sich Unternehmen strategisch positionieren und ein positives Image aufbauen, um so Mitarbeiter zu werben, ihren Unternehmenswert zu steigern und auf lange Sicht im Wettbewerb zu bestehen.





Interne und externe Helfer und Ansprechpartner

Innerbetriebliche Ansprechpartner zum Thema Depression können der Betriebsarzt, der soziale Dienst oder der Betriebsrat sein. Im Idealfall gibt es im Unternehmen ein Team von Vertrauenspersonen, an die sich Betroffene und Vorgesetzte jederzeit wenden können. Dieses Team sollte klar strukturiert vorgehen, die Arbeitnehmer begleiten, beraten und bei Bedarf weiterführende Maßnahmen ergreifen, d. h. Angebote externer Helfer und Institutionen wahrnehmen.

Externe Helfer sind Notärzte, Fachärzte, Integrationsfachdienste oder sozialpsychiatrische Dienste. Ist der betroffene Mitarbeiter schwerbehindert, kann er durch ein innerbetriebliches Integrationsteam unterstützt werden, das aus Delegierten des Betriebs- und Personalrates, der Schwerbehindertenvertretung sowie einem Beauftragten der Arbeitgeberseite besteht. Außerbetriebliche Unterstützung erhält der Schwerbehinderte durch die Integrationsfachdienste, die schwerbehinderten und behinderten Menschen die Teilnahme am Arbeitsleben ermöglichen.

Beratung und langfristige Begleitung bei psychischen Erkrankungen übernimmt auch der Sozialpsychiatrische Dienst, der in den meisten Bundesländern den Gesundheitsämtern angegliedert ist.

Hier finden Sie weitere Informationen

Stiftung Deutsche Depressionshilfe

<http://www.deutsche-depressionshilfe.de>

Deutsches Bündnis gegen Depression e. V.

<http://www.buendnis-depression.de/>

**Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie,
Psychotherapie und Nervenheilkunde**

www.dgppn.de

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
www.bgf-institut.de

Deutsche Depressionsliga e.V.
www.depressionsliga.de

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt
www.psyga.info

Notieren Sie bitte hier Ihre Ansprechpartner
und deren Telefonnummern

Funktion	Ansprechpartner Bemerkungen	Telefonnummer
Betriebsarzt		
Sozialer Dienst		
Betriebsrat		
Vertrauensperson		
Niedergelassener Arzt		
Psychiatrisches Krisenzentrum		
Polizei		110
Ärztlicher Notdienst		
Ärztlicher Bereitschafts- dienst	bundesweit gebüh- renfrei, auch vom Handy (evtl. noch nicht flächendeckend vorhanden)	116 117
Telefonseelsorge (evangelisch) (katholisch)	bundesweit tägl. 24 Std. anonym und gebührenfrei, auch vom Handy	0800 111 0 111 0800 111 0 222



Lundbeck GmbH

Ericusspitze 2 • 20457 Hamburg
Telefon: 040/23649-0
Telefax: 040/23649-255
E-Mail: germany@lundbeck.com
www.lundbeck.de