

DGFP Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften

PraxisPapier 2 / 2011

Bearbeitung: Bronia Sedlacek, DGFP e.V.

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Ergebnisse auf den Punkt gebracht.....	5
3.	Ergebnisse im Detail	6
3.1	Psychische Beanspruchungen in den Unternehmen und ihre Folgen	6
3.2	Betroffene Abteilungen und Mitarbeitergruppen	8
3.3	Geschlechter- und Altersverteilung.....	12
3.4	Ursächliche Faktoren	14
3.5	Umgang mit psychischen Beanspruchungen in den Unternehmen	16
3.6	Die Rolle der Führungskräfte und Personalabteilungen	18
4.	Methodischer Hintergrund.....	22
5.	Zusammenfassung	25

1. Einleitung

Depressionen, Suchterkrankungen, Burn-out – psychische Erkrankungen gewinnen in Zeiten verstärkter Globalisierung, des demografischen Wandels und zunehmender Arbeitsverdichtung immer mehr an Bedeutung. Aus Krankenkassenreports geht hervor, dass sich die Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen seit 1997 verdoppelt haben (Stand: September 2010). Zudem sind die Fälle psychischer Erkrankungen meist mit vergleichsweise langen Ausfallzeiten verbunden.

Aufgrund dieser Entwicklung hat sich auch ein DGFP-Arbeitskreis aus verschiedenen Experten¹ aus Wirtschaft und Wissenschaft mit dem Thema beschäftigt. Im Vordergrund des Arbeitskreises standen dabei psychische Beanspruchungen, eine mögliche Vorstufe psychischer Erkrankungen. Das Ziel des Arbeitskreises war es, einen Leitfa-den für Führungskräfte zu entwickeln, damit diese psychische Beanspruchungen bei ihren Mitarbeitern besser erkennen und sicherer damit umgehen können.²

Um die Arbeit des Arbeitskreises empirisch zu überprüfen, wurde eine Online-Befragung unter den DGFP-Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragung liegen mit diesem Praxispapier vor.

Ziel der Befragung war, sich zunächst einen Eindruck davon zu machen, wie viele Unternehmen überhaupt psychische Beanspruchungen bei ihren Mitarbeitern festgestellt haben und von deren Auswirkungen betroffen sind. Gibt es Abteilungen und Mitarbeitergruppen, die besonders betroffen sind? Was sind die Auslöser psychischer Beanspruchung?

Besonders interessierten wir uns aber dafür, wie in den Unternehmen mit psychischen Beanspruchungen umgegangen wird und inwieweit die Führungskräfte bzw. Personalabteilungen auf dieses Thema vorbereitet sind.

Die vorliegenden empirischen Daten sollen eine Hilfestellung für Personalmanager sein, die Situation in ihren eigenen Unternehmen zu analysieren. Die Ergebnisse zeigen, worauf besonders zu achten ist und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen befragten Personalmanagern, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen so ausführlich zu beantworten.

Düsseldorf, im März 2011

¹ Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

² Die Ergebnisse des Arbeitskreises werden voraussichtlich ab Juni 2011 unter www.dgfp.de/praxispapiere veröffentlicht.

2. Ergebnisse auf den Punkt gebracht

In fast jedem Unternehmen, das an der Befragung teilgenommen hat, gibt es psychisch beanspruchte Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten. Auch die betriebliche Fehlzeitenquote ist aufgrund von psychischen Beanspruchungen in den meisten Unternehmen in den letzten zwei Jahren gestiegen und wird vermutlich weiter ansteigen.

In den Unternehmen, die angeben psychisch beanspruchte Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten zu haben, findet man diese am häufigsten im Marketing/ Vertrieb, in der Produktion und im Kundencenter/ Service. Die Mehrheit der Befragten berichtet von einer Betroffenheit der Gruppe der Angestellten sowie der unteren und mittleren Führungsebene. Angelernte Kräfte und Facharbeiter sind in Produktionsunternehmen häufiger betroffen als in Dienstleistungsunternehmen.

Während starker Erfolgs- und Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit und fehlender Ausgleich in der Freizeit für die psychische Beanspruchung von Führungskräften verantwortlich gemacht werden, stehen für die Mitarbeiter private Belastungen und Probleme, Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen, Zeitdruck und Arbeitsverdichtung als ursächliche Faktoren ganz oben.

Was den Umgang mit psychischen Beanspruchungen in den Unternehmen betrifft, gibt es nach Einschätzung der befragten Personalmanager vor allem bei den Führungskräften erheblichen Weiterbildungsbedarf.

Schwierigkeiten, die sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Personalabteilungen im Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern besonders häufig auftreten, sind das fehlende Erkennen der psychischen Beanspruchung und die Unsicherheit über das adäquate Verhalten in der jeweiligen Situation.

3. Ergebnisse im Detail

Um sich ein Bild von der Relevanz des Themas in den Unternehmen zu machen, wurden die Personalmanager nach dem Auftreten psychischer Beanspruchungen in ihrem Unternehmen gefragt. Die starke Betroffenheit der Unternehmen wird hierbei sehr deutlich: 88 Prozent der Personalmanager bestätigen, psychisch beanspruchte Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu haben. Die Kapitel 3.1, 3.2 und 3.3 beziehen sich ausschließlich auf Aussagen der Personalmanager aus diesen Unternehmen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen psychisch beanspruchte Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten? (n= 238)

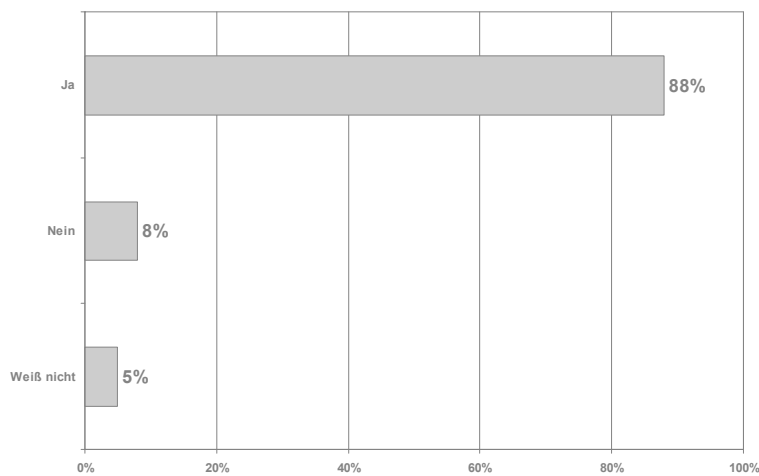


Abb. 1: Auftreten psychisch beanspruchter Mitarbeiter

3.1 Psychische Beanspruchungen in den Unternehmen und ihre Folgen

Die Mehrheit der Befragten (85 Prozent) berichtet von einem Anstieg der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung in den letzten zwei Jahren.

Was glauben Sie, wie hat sich die betriebliche Fehlzeitenquote aufgrund psychischer Beanspruchung in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren entwickelt? Die betrieblichen Fehlzeiten sind... (n= 202)

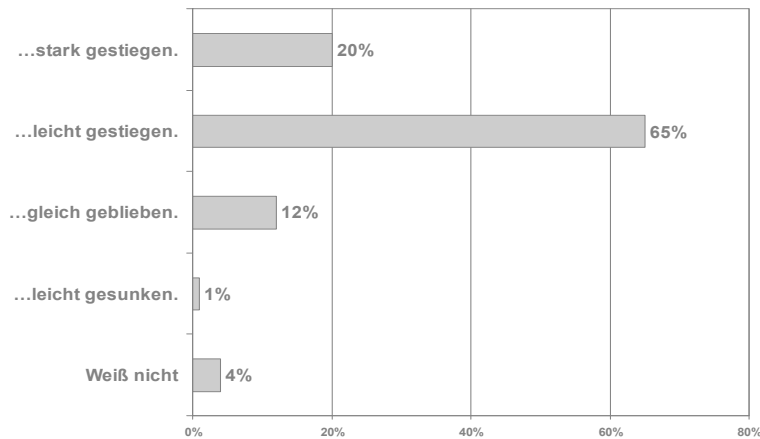


Abb. 2: Entwicklung der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung

Dass dieses Problem nicht vorübergehend zu sein scheint, zeigt die Prognose der Personalmanager für die nächsten fünf Jahre: Die Mehrheit (83 Prozent) rechnet mit einer weiteren Zunahme der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung und kaum einer glaubt daran, dass die Fehlzeitenquote gleich bleiben oder sogar abnehmen wird.

Wie schätzen Sie die Entwicklung von Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren ein? Ich rechne... (n= 192)

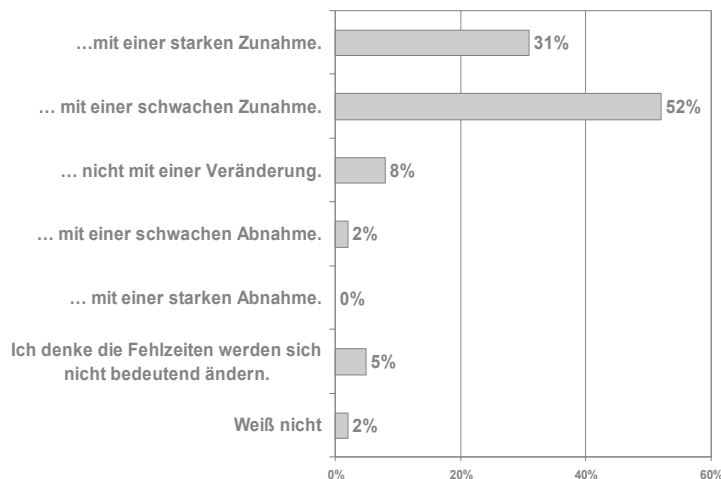


Abb. 3: Prognose der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung

Welche Konsequenzen psychischer Beanspruchungen spielen in den Unternehmen eine Rolle? Über ein Viertel der Befragten nennt als wichtigste oder zweitwichtigste Folge Konflikte im Team bzw. Fehlerhäufung (28 bzw. 27 Prozent). Als wichtigste Folge

wird jedoch am häufigsten genannt, dass Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen – eine im Vergleich zu den gestiegenen Fehlzeiten gegenläufige aber dadurch nicht weniger problematische Entwicklung. Das Phänomen der inneren Kündigung wird immerhin von fast jedem fünften Befragten als wichtigste oder zweitwichtigste Folge bewertet. Als weniger bedeutsam schätzen die Personalmanager Fluktuation und Kundenbeschwerden ein.

Was denken Sie ist die häufigste Folge psychischer Beanspruchung in Ihrem Unternehmen (n= 205)

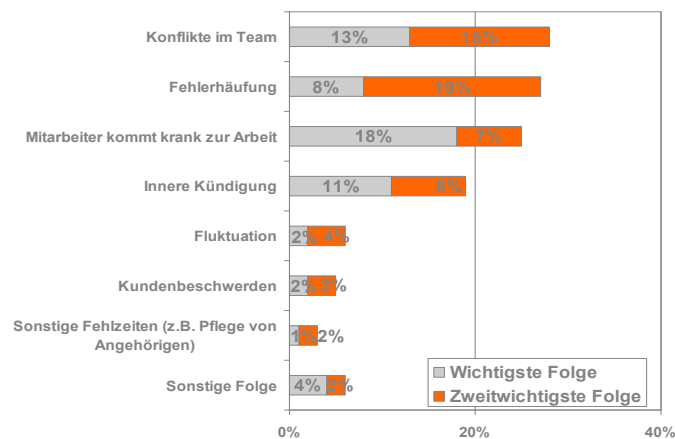


Abb. 4: Folgen psychischer Beanspruchung

3.2 Betroffene Abteilungen und Mitarbeitergruppen

Um die Verteilung psychischer Beanspruchungen auf die verschiedenen Unternehmensabteilungen und Mitarbeitergruppen betrachten zu können, müssen die Fälle psychischer Beanspruchung in den Unternehmen zunächst in Erfahrung gebracht werden. Rückkehrgespräche (80 Prozent) und Fehlzeitenanalysen (62 Prozent) sind die Möglichkeiten, die von den meisten Unternehmen zu diesem Zweck genutzt werden. Unter den Personalmanagern, die sonstige Möglichkeiten aufführten (28 Prozent), nannte die Mehrheit persönliche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbefragungen.

Welche Möglichkeiten haben Sie, die Fälle psychischer Beanspruchung in Ihrem Unternehmen zu messen bzw. in Erfahrung zu bringen? (n= 193)

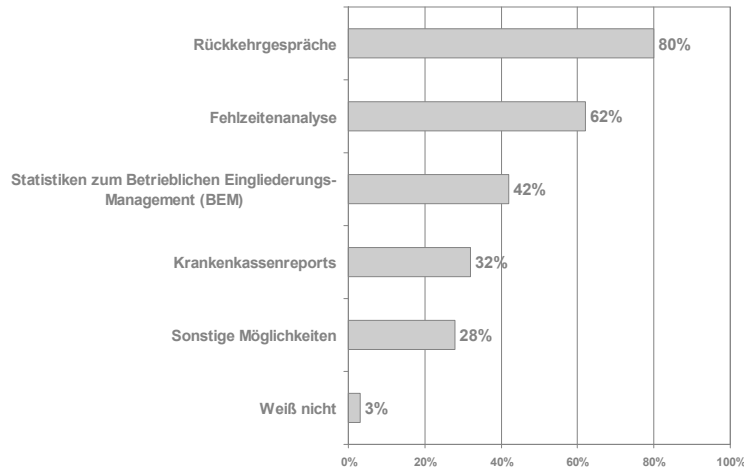


Abb. 5: Möglichkeiten zum Messen psychischer Beanspruchung

Die Funktionen Marketing/Vertrieb, Produktion (mit jeweils 40 Prozent) und Kundencenter/Service (mit 35 Prozent) sind am häufigsten von psychisch beanspruchten Mitarbeitern betroffen. Auch ihre eigene Funktion bringen 31 Prozent der Personalmanager damit in Verbindung. Mögliche Erklärungen dafür können im Konkurrenz- und Erfolgsdruck des Vertriebs, in den Arbeitsplatzbelastungen der Produktion und in den teilweise belastenden Kundenkontakten im Kundencenter/Service liegen. Im Personalwesen können Belastungen durch den Umgang mit Konflikten und durch den Interessenausgleich zwischen den Mitarbeitergruppen und dem Arbeitgeber entstehen.

Das Personalmanagement sollte demnach ein besonderes Augenmerk auf die genannten Funktionen richten und die entsprechenden Führungskräfte hinsichtlich psychischer Beanspruchungen schulen.

In welchen Abteilungen sind in den letzten zwei Jahren Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten? (n= 187)

(Teil 1)

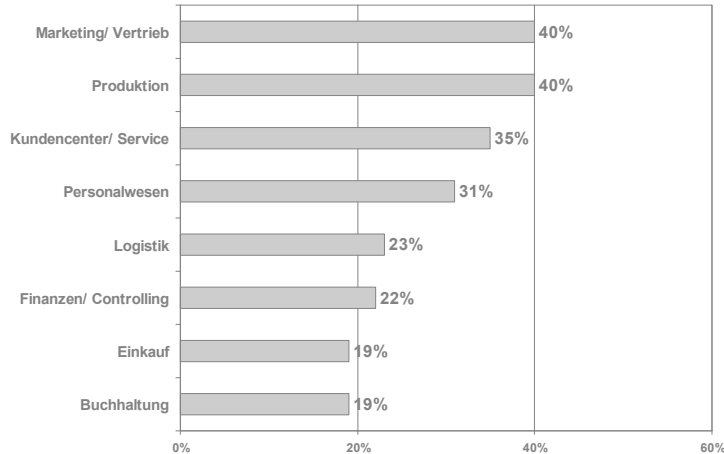


Abb. 6: Betroffene Abteilungen (Teil 1 v. 2)

Die wenigsten Personalmanager berichten von Fällen psychischer Beanspruchung im sozialen Bereich und der Rechtsabteilung. Die übrigen Unternehmensabteilungen bilden ein relativ homogenes Mittelfeld mit einer Nennenshäufigkeit von 10 bis 23 Prozent.

In welchen Abteilungen sind in den letzten zwei Jahren Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten? (n=187)

(Teil 2)

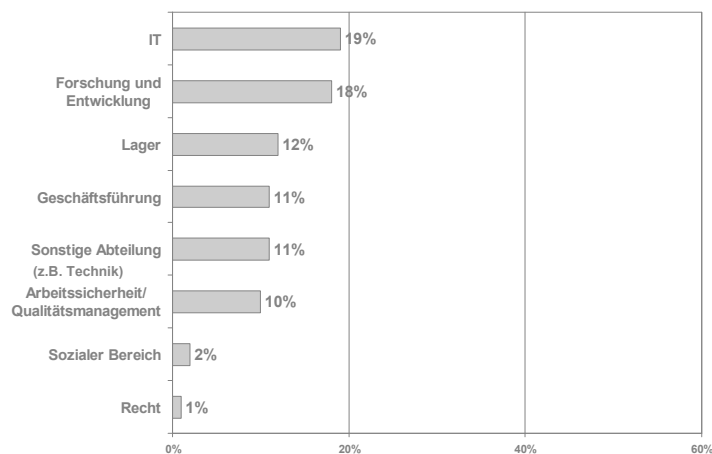


Abb. 7: Betroffene Abteilungen (Teil 2 v. 2)

Betrachtet man nun die Verteilung von Fällen psychischer Beanspruchung auf die einzelnen Mitarbeitergruppen und Hierarchieebenen, so lassen sich interessante Beobachtungen machen:

Zunächst sticht heraus, dass die deutliche Mehrheit (90 Prozent) der Personalmanager von psychisch beanspruchten Mitarbeitern in der Gruppe der Angestellten berichtet. Drei von vier Befragten beobachten solche Beanspruchungen bei den angelernten Kräften oder Facharbeitern. Die untere und mittlere Führungsebene scheint sich bezüglich des Vorkommens psychischer Beanspruchungen nicht zu unterscheiden, während das Top-Management von den Personalmanagern als vergleichsweise selten betroffen wahrgenommen wird. Einschränkend ist zu sagen, dass die dargestellte Verteilung psychisch beanspruchter Mitarbeiter damit zusammenhängen könnte, wie viele Mitarbeiter grundsätzlich in den Unternehmen auf die entsprechende Ebene entfallen.

In welchen Mitarbeitergruppen sind in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten? (n= 173)

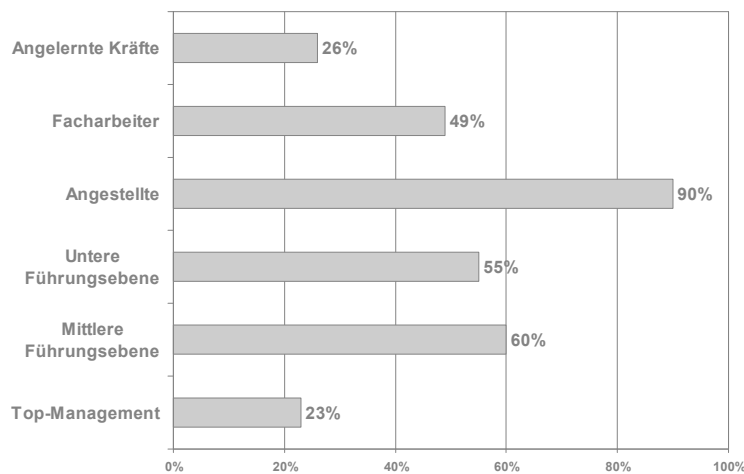


Abb. 8: Betroffene Mitarbeitergruppen (insgesamt)

Betrachtet man die Antworten gesondert für die Personalmanager aus den Produktions- bzw. Dienstleistungsunternehmen, so zeichnet sich ein differenzierteres Bild ab: Die Personalmanager aus den Produktionsunternehmen nennen psychische Beanspruchungen bei den angelernten Kräften und Facharbeitern wesentlich häufiger als die Personalmanager aus den Dienstleistungsunternehmen (40 und 69 Prozent vs. 20 und 28 Prozent). Dieser Unterschied trägt natürlich zum einen dem Umstand Rechnung, dass die zwei Mitarbeitergruppen in Produktionsunternehmen stärker vertreten sind als in Dienstleistungsunternehmen. Zum anderen wird aber auch aus den Erklärungen der befragten Personalmanager, warum gewisse Mitarbeitergruppen besonders belastet seien, deutlich, dass angelernte Kräfte und Facharbeiter durch Risiken am Arbeitsplatz und hohe Arbeitslast besonders belastet sind. Arbeitsverdichtung und ein eingeschränkter Handlungsspielraum spielen demnach bei der Gruppe der Angestellten eine Rolle, während die "Sandwich-Position" für die ebenfalls bedeutende Belastung der unteren und mittleren Führungsebene als Erklärung herangezogen wird. Auch äußert ein Personalmanager, dass "die Erwartungen an das Management hinsichtlich perfektem Funktionieren ständig zunehmen" würden.

In welchen Mitarbeitergruppen sind in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten?

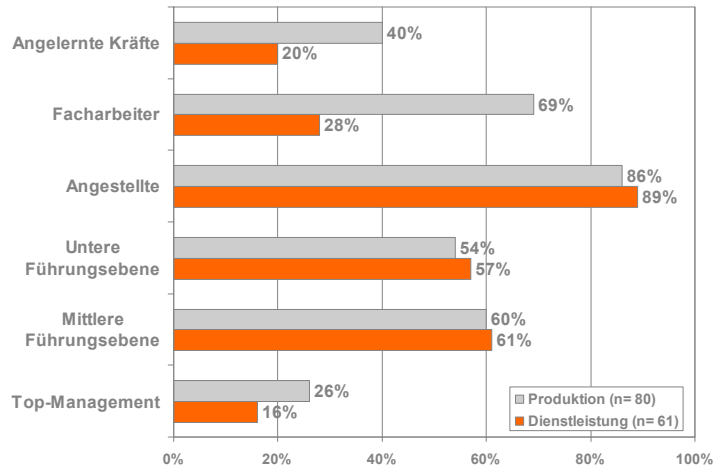


Abb. 9: Betroffene Mitarbeitergruppen (getrennt für Produktion und Dienstleistung)

3.3 Geschlechter- und Altersverteilung

In den Unternehmen der befragten Personalmanager ist kein Geschlecht vorrangig von psychischen Beanspruchungen betroffen. Die Antworten lassen sich vielmehr in drei etwa gleich große Kategorien teilen, wobei knapp ein Drittel (32 Prozent) der Befragten von einer stärkeren Beanspruchung der Frauen und ein weiteres Drittel (28 Prozent) von einer Gleichverteilung auf beide Geschlechter ausgeht. Ein marginal größerer Teil der Befragten (39 Prozent) gibt eine stärkere Beanspruchung der Männer an. Weitergehende Analysen zeigen allerdings einen signifikanten Zusammenhang der Geschlechterverteilung von Fällen psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit der Geschlechterverteilung im Unternehmen an sich. Aufgrund der Tatsache, dass in den befragten Unternehmen die Mehrheit, nämlich durchschnittlich 67 Prozent, der Mitarbeiter männlich sind, der Stichprobenumfang aber nicht ausreicht, um einen möglichen Zusammenhang zu kontrollieren, kann die Aussage, dass es keinen Geschlechtseffekt gibt, nicht sicher getroffen werden.

Was schätzen Sie: Wie ist die Geschlechterverteilung bei den Fällen psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten in Ihrem Unternehmen? (n= 159)

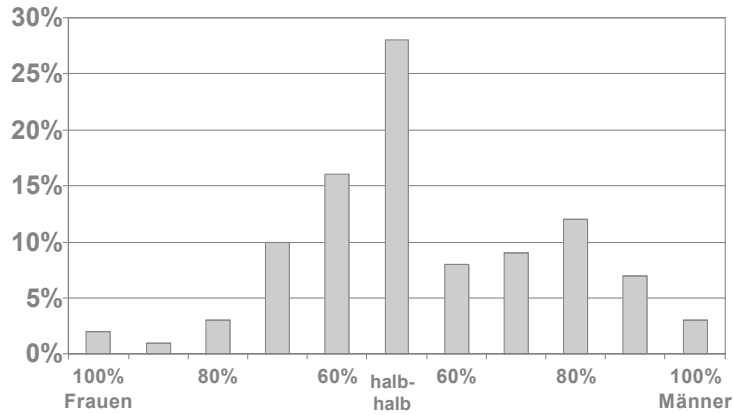


Abb. 10: Geschlechterverteilung psychisch beanspruchter Mitarbeiter

Bezüglich der Altersverteilung geben drei von vier Personalmanagern an, dass Mitarbeiter zwischen 40 und 49 Jahren am häufigsten psychisch beansprucht seien. Mitarbeiter zwischen 30 und 39 Jahren bzw. 50 und 59 Jahren werden immerhin von jeweils knapp 40 Prozent der Personalmanager als betroffen wahrgenommen. Auch hier gilt zu beachten, dass diese drei Altersklassen gleichzeitig auch diejenigen sind, denen die meisten Mitarbeiter in den Unternehmen angehören (s. Abb. 26). Deshalb kann man auch hier, ähnlich wie beim Geschlecht, nicht von der besonderen Betroffenheit bestimmter Altersgruppen ausgehen.

In welcher Altersklasse treten Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten in Ihrem Unternehmen am häufigsten auf? (n= 189)

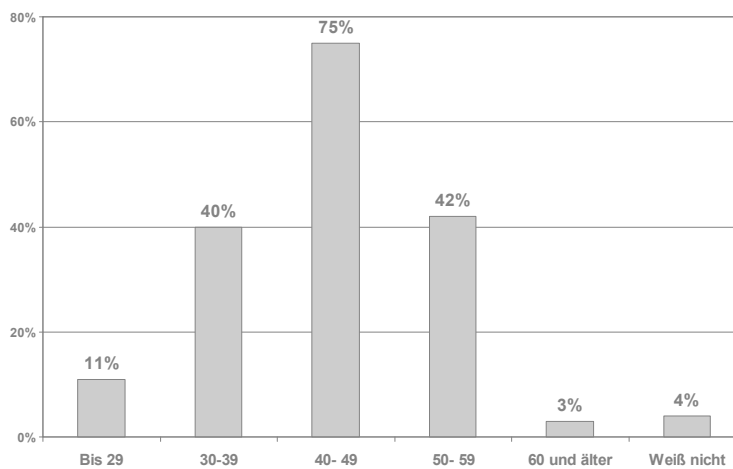


Abb. 11: Altersverteilung psychisch beanspruchter Mitarbeiter

3.4 Ursächliche Faktoren³

Welche Faktoren tragen nach Meinung der Personalmanager am häufigsten zu psychischer Beanspruchung bei? An dieser Stelle ist eine differenzierte Betrachtung der Führungskräfte und der Mitarbeiter sinnvoll, da sich bei der Reihenfolge der Faktoren durchaus Unterschiede feststellen lassen.

Starker Erfolgsdruck steht, nach Ansicht von 87 Prozent der Personalmanager, als belastender Faktor für die Führungskräfte ganz oben. Ferner spielen Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit, fehlender Ausgleich in der Freizeit und Arbeitsverdichtung eine große Rolle.

Die Top 5 Faktoren, die zu psychischer Beanspruchung bei Führungskräften führen. (n= 214)

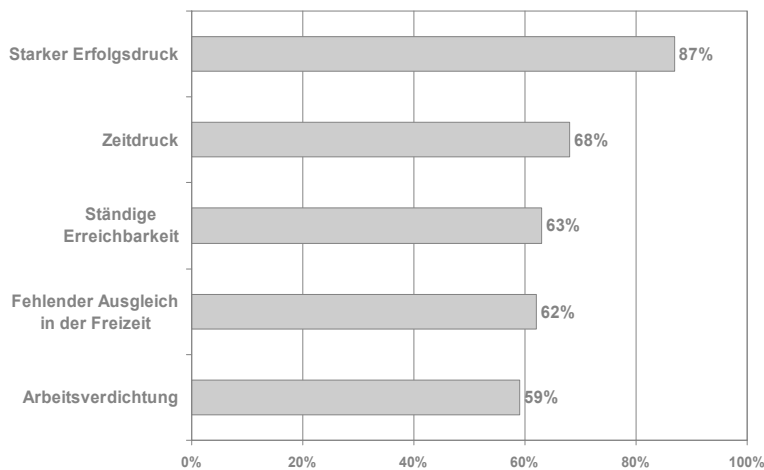


Abb. 12: Top 5 Belastungsfaktoren für Führungskräfte

Private Belastungen und Probleme sowie Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen führen die Liste belastender Faktoren bei den Mitarbeitern an. Auch Zeitdruck, Arbeitsverdichtung und die wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust werden von der Mehrheit der befragten Personalmanager als für die Mitarbeiter belastende Faktoren identifiziert.

³ Ab diesem Kapitel beruhen die Ergebnisse auf den Angaben der Personalmanager aller Unternehmen, nicht nur derer, die psychisch beanspruchte Mitarbeiter haben.

Die Top 5 Faktoren, die zu psychischer Beanspruchung bei Mitarbeitern führen. (n= 214)

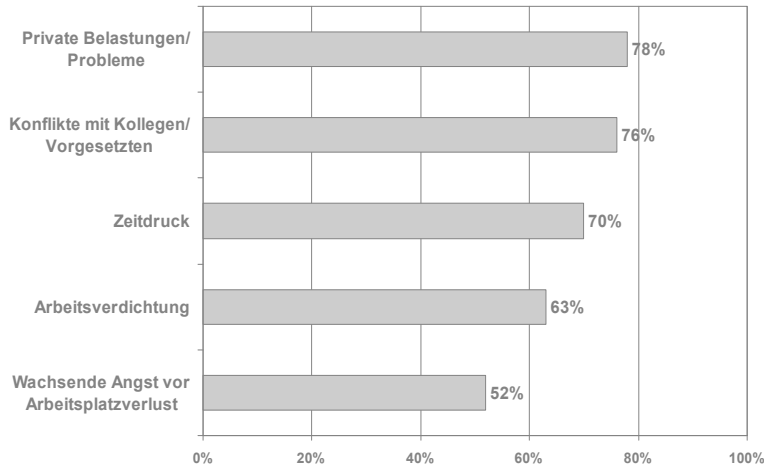


Abb. 13: Top 5 Belastungsfaktoren für Mitarbeiter

Im direkten Vergleich der Belastungsfaktoren für Führungskräfte und Mitarbeiter zeigt sich deutlich, dass Faktoren, die für Führungskräfte sehr belastend sind, für die Mitarbeiter zum Teil keine große Bedeutung haben, wie z.B. die ständige Erreichbarkeit. Dementsprechend spielen Top-Belastungsfaktoren der Mitarbeiter wie Konflikte mit Kollegen/Vorgesetzten oder die wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust für Führungskräfte eine eher untergeordnete Rolle.

Was glauben Sie, welche Faktoren führen am häufigsten zu psychischer Beanspruchung? (n= 214)

(Teil 1)

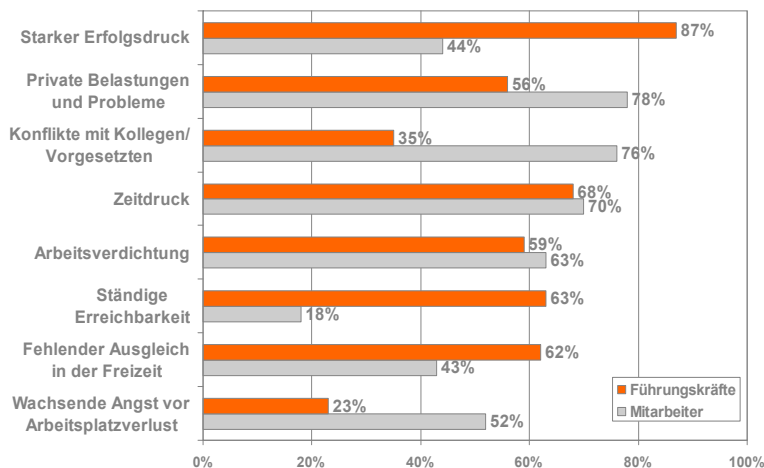


Abb. 14: Belastungsfaktoren für Mitarbeiter und Führungskräfte (Teil 1 v. 3)

Daneben gibt es noch weitere Faktoren, die bei der Belastung der Mitarbeiter und Führungskräfte eine Rolle spielen (siehe Abb. 15).

Was glauben Sie, welche Faktoren führen am häufigsten zu psychischer Beanspruchung? (n= 214)

(Teil 2)

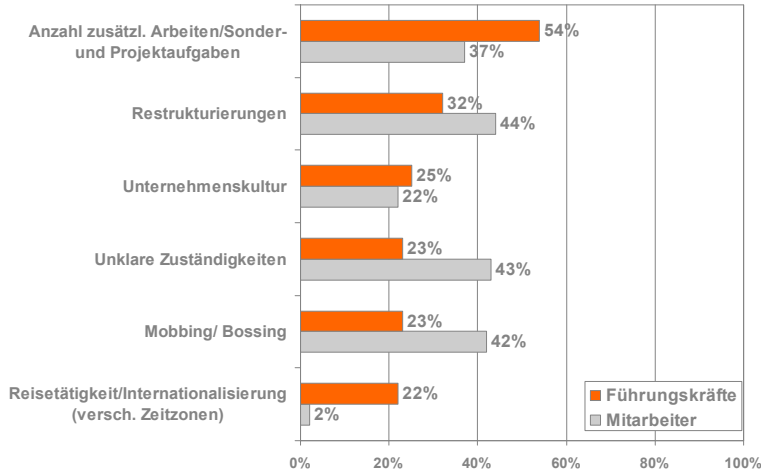


Abb. 15: Belastungsfaktoren für Mitarbeiter und Führungskräfte (Teil 2 v. 3)

Was glauben Sie, welche Faktoren führen am häufigsten zu psychischer Beanspruchung? (n= 214)

(Teil 3)

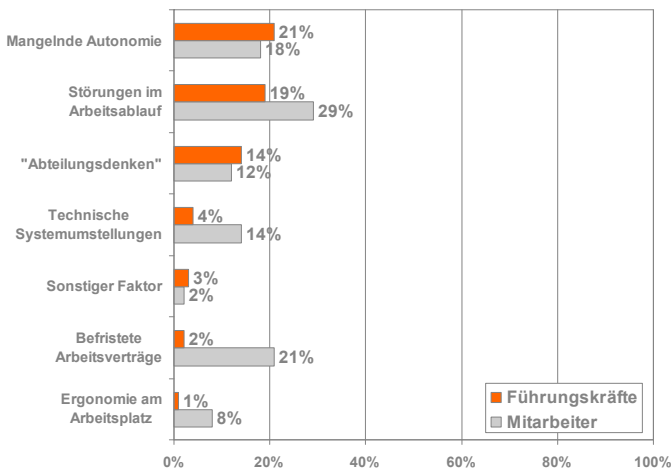


Abb. 16: Belastungsfaktoren für Mitarbeiter und Führungskräfte (Teil 3 v. 3)

3.5 Umgang mit psychischen Beanspruchungen in den Unternehmen

Welche präventiven Maßnahmen werden in den Unternehmen umgesetzt, um psychische Beanspruchungen zu verhindern? Die meisten Befragten (71 Prozent) nennen in dem Zusammenhang die betriebliche Gesundheitsförderung, und von diesen bewerten 80 Prozent den Erfolg dieser Maßnahme als positiv. Weit über die Hälfte der Unter-

nehmen wendet als Maßnahmen betriebliches Eingliederungsmanagement, Mitarbeiterjahresgespräche oder Arbeitsplatzanalysen/Gefährdungsbeurteilungen an.

Welche Maßnahmen zur Prävention bzw. zum Umgang mit psychischer Beanspruchung setzt Ihr Unternehmen um? (n= 212)

(Teil 1)

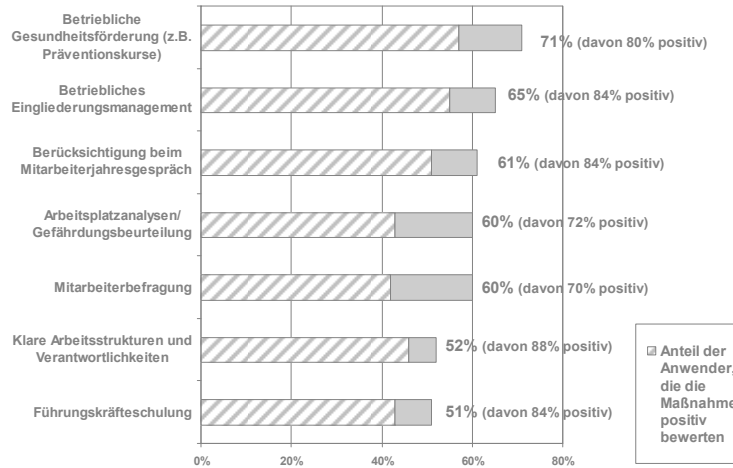


Abb. 17: Maßnahmen zum Umgang mit psychischer Beanspruchung (Teil 1 v. 2)

Maßnahmen, die von fast allen Anwendern (jeweils 88 Prozent) als sehr positiv bewertet werden, sind das Festlegen klarer Arbeitsstrukturen und Verantwortlichkeiten, Teambuilding-Maßnahmen sowie die Delegation an Experten. Erstaunlich ist, dass die am besten bewertete Maßnahme (individuelle Belastungs- und Beanspruchungsanalyse), die von 92 Prozent der Anwender als positiv bewertet wird, in nur 12 Prozent der Unternehmen umgesetzt wird.

Welche Maßnahmen zur Prävention bzw. zum Umgang mit psychischer Beanspruchung setzt Ihr Unternehmen um? (n= 212)

(Teil 2)

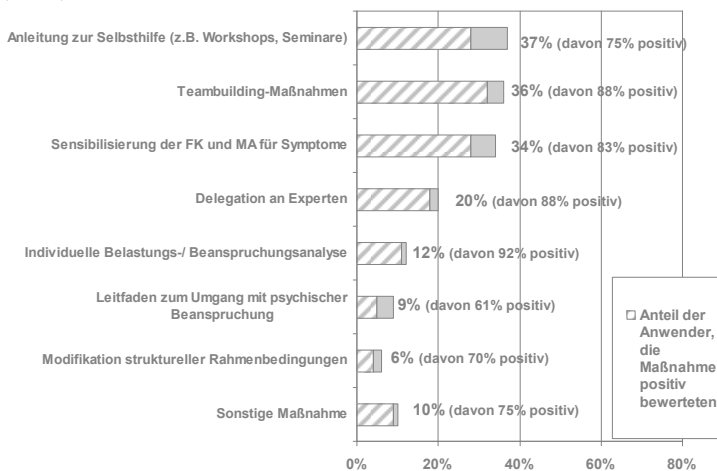


Abb. 18: Maßnahmen zum Umgang mit psychischer Beanspruchung (Teil 2 v. 2)

3.6 Die Rolle der Führungskräfte und Personalabteilungen

Innerhalb des Unternehmens kommt den Führungskräften und den Mitarbeitern der Personalabteilung eine besondere Rolle im Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern zu. Aber wie steht es um deren Vorbereitung, psychische Beanspruchungen zu erkennen? Drei von vier der befragten Personalmanager denken, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen nur unzureichend darauf vorbereitet sind, psychische Beanspruchungen zu erkennen. Die diesbezügliche Kompetenz der Mitarbeiter der Personalabteilung wird hingegen von der Mehrheit (66 Prozent) als gut eingeschätzt.

Die Personalmanager, die angeben, psychisch beanspruchte Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu haben, schätzen die Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung genauso ein, wie die Gesamtheit aller befragten Personalmanager.

Was denken Sie, wie gut sind die Führungskräfte Ihres Unternehmens, bzw. die Mitarbeiter der Personalabteilung z.B. durch entsprechende Weiterbildungen darauf vorbereitet, psychische Beanspruchung zu erkennen? (n= 209)

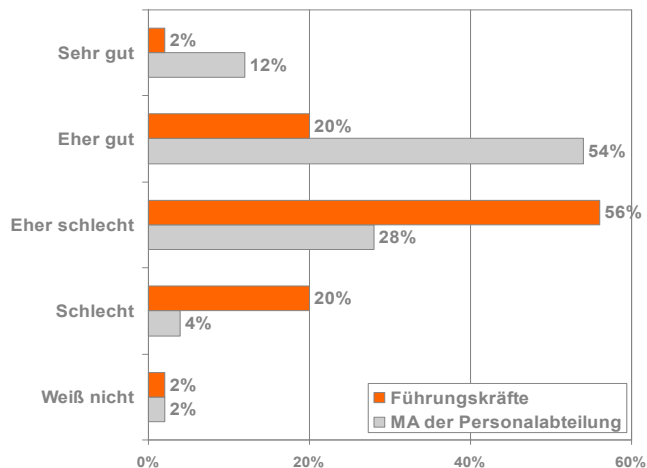


Abb. 19: Vorbereitung der Führungskräfte bzw. Personalabteilung (alle befragten Unternehmen)

Was denken Sie, wie gut sind die Führungskräfte Ihres Unternehmens, bzw. die Mitarbeiter der Personalabteilung z.B. durch entsprechende Weiterbildungen darauf vorbereitet, psychische Beanspruchung zu erkennen?
Filter (n= 182)

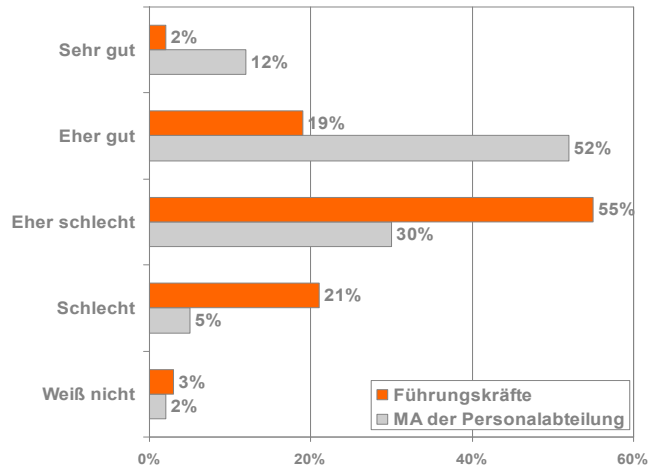


Abb. 20: Vorbereitung der Führungskräfte bzw. Personalabteilung (nur betroffene Unternehmen)

Aus den offenen Antworten der Personalmanager auf die Frage, welche Erwartungen die Führungskräfte hätten, wie man sie auf das Erkennen psychischer Beanspruchung bei Mitarbeitern vorbereiten könnte, geht Folgendes hervor: Häufig genannt werden Schulungen durch Experten zur Vermittlung von Grundlagenkenntnissen und Praxisbeispielen. Dadurch sollen vor allem die Kenntnis der Symptome verbessert und direkte Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Ebenfalls nennen viele Personalmanager als mögliche Vorbereitung einen Gesprächs-/Handlungsleitfaden für Führungskräfte als direkte Praxishilfe für den Umgang mit betroffenen Mitarbeitern.

Betrachtet man die konkreten Schwierigkeiten, die beim Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern bislang in den Unternehmen aufgetreten sind (siehe Abb. 21), so spiegelt sich darin genau das wider, was die Führungskräfte bisher an Vorbereitungen bzw. Weiterbildungsmaßnahmen vermissen. Denn die zwei mit Abstand größten Schwierigkeiten der Führungskräfte liegen den Personalmanagern zufolge darin, die psychische Beanspruchung der Mitarbeiter erstens zu erkennen und zweitens zu wissen, wie sie sich in dieser Situation adäquat verhalten. Über die Hälfte der Befragten (56 Prozent) nennt als weitere bedeutsame Schwierigkeit von Seiten der Führungskraft eine Tabuisierung des Problems.

Bei den Mitarbeitern der Personalabteilung liegt die Schwierigkeit überwiegend in dem fehlenden Erkennen der psychischen Beanspruchung und nicht so sehr in der Unsicherheit über adäquates Verhalten bzw. einer Tabuisierung.

Ein interessanter Aspekt, auf den einige Befragte im Rahmen sonstiger Schwierigkeiten aufmerksam machen, ist, dass auch eine Tabuisierung seitens der betroffenen Mitarbeiter stattfindet und diese ihre Beanspruchung verschweigen.

Welche der vorgegebenen Schwierigkeiten beim Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern sind in Ihrem Unternehmen bislang aufgetreten? (n= 187)

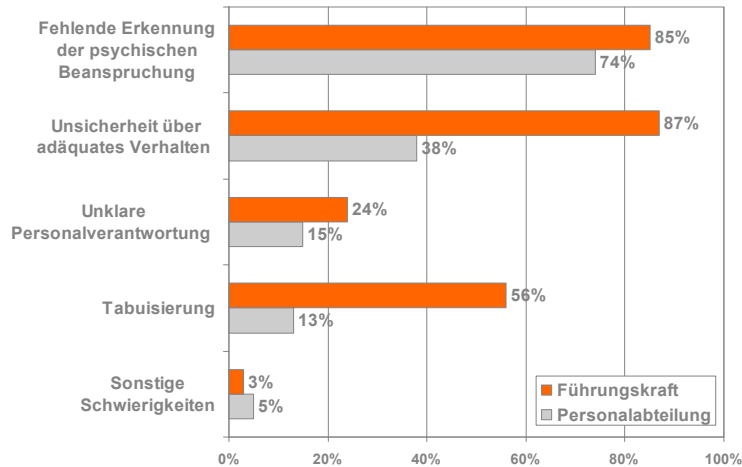


Abb. 21: Schwierigkeiten beim Umgang mit psychischer Beanspruchung

Obwohl in 89 Prozent der Unternehmen Mitarbeitergespräche geführt werden, ist das Thema "Psychische Beanspruchung" nur in 17 Prozent der Unternehmen standardmäßiger Bestandteil des Gesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dies könnte mit dazu beitragen, dass das Thema von vielen Führungskräften tabuisiert wird.

Ist das Thema „Psychische Beanspruchung“ ein standardmäßiger Bestandteil des Mitarbeitergesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter? (n= 209)

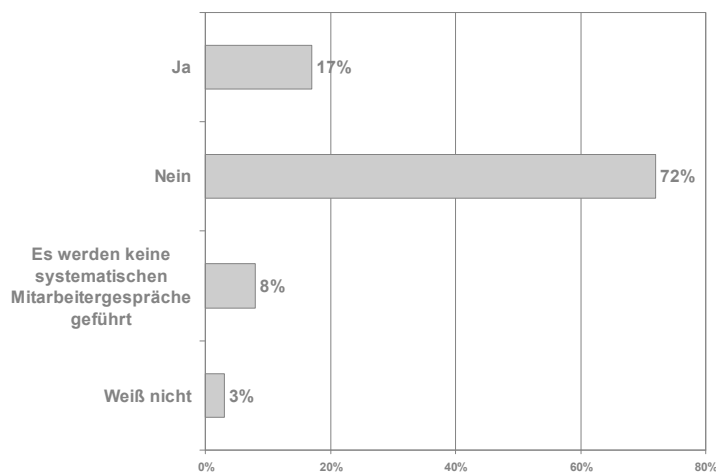


Abb. 22: "Psychische Beanspruchung" als Thema im Mitarbeitergespräch

Welche Warnsignale sollte die Führungskraft zum Anlass nehmen, den Mitarbeiter auf eventuelle psychische Beanspruchungen anzusprechen? Auch wenn die meisten Befragten (87 Prozent) Veränderungen im Sozialverhalten nennen, so scheinen sie insgesamt auch Veränderungen des körperlichen Gesundheitszustands (84 Prozent), Ver-

änderungen im Arbeitsverhalten (80 Prozent) und der Arbeitsleistung (76 Prozent) für wichtig zu halten. Unter den "sonstigen Veränderungen" finden sich Aspekte wie ein verändertes Kommunikationsverhalten des Mitarbeiters, höhere Fehlzeiten oder auch übermäßiger Arbeitseinsatz.

Welches sind wichtige Warnsignale, die eine Führungskraft zum Anlass nehmen sollte den Mitarbeiter anzusprechen, sobald diese Warnsignale dauerhaft auftreten? (n= 213)

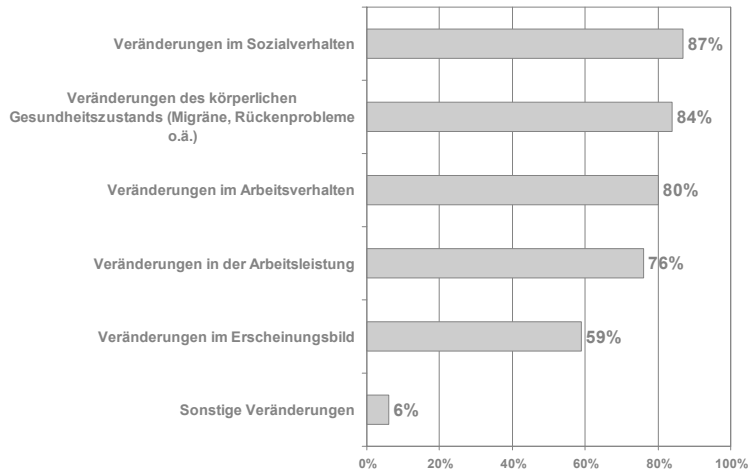


Abb. 23: Warnsignale für Führungskräfte

4. Methodischer Hintergrund

Zu der Befragung sind Personalmanager aus DGFP-Mitgliedsunternehmen eingeladen worden, je Unternehmen ein Personalmanager. Der Befragungszeitraum war vom 13. bis zum 31. Januar 2011. Angeschrieben wurden insgesamt 1.261 Personen, von denen 239 Personen den Fragebogen beantwortet haben (19 Prozent). Geantwortet haben Personalmanager vorrangig aus den Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch aus dem Handel. Zu einem geringen Anteil vertreten sind Verbände/Vereine und die öffentliche Verwaltung.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich aktiv? (n= 194)

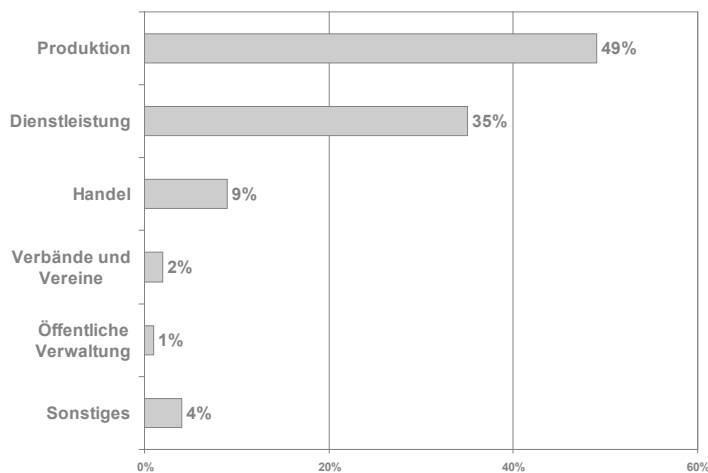


Abb. 24: Branchenklassifikation teilnehmender Unternehmen

Wie die folgende Grafik zeigt, haben Personalmanager aus allen Unternehmensgrößen (gemessen an der Mitarbeiterzahl) teilgenommen.

Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (n= 184)

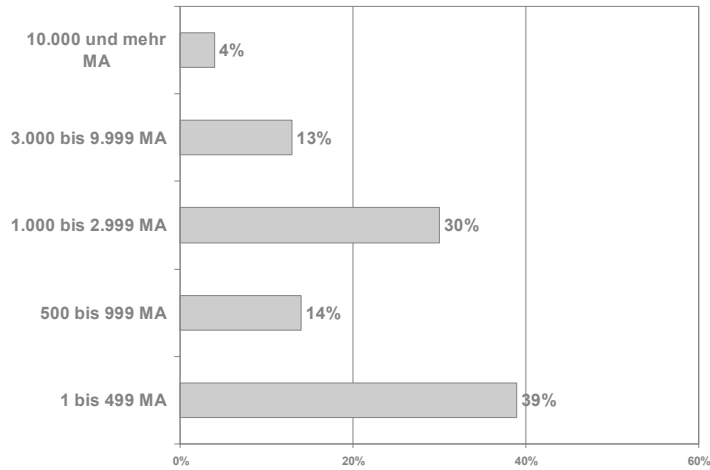


Abb. 25: Unternehmensgröße teilnehmender Unternehmen

Hinsichtlich der Altersverteilung der Mitarbeiter ist die Altersgruppe der 40 bis 49-Jährigen am stärksten in den Unternehmen vertreten (34 Prozent), gefolgt von den 30 bis 39-Jährigen und den 50 bis 59-Jährigen.

Wie ist die Altersverteilung in Ihrem Unternehmen? (n= 80)

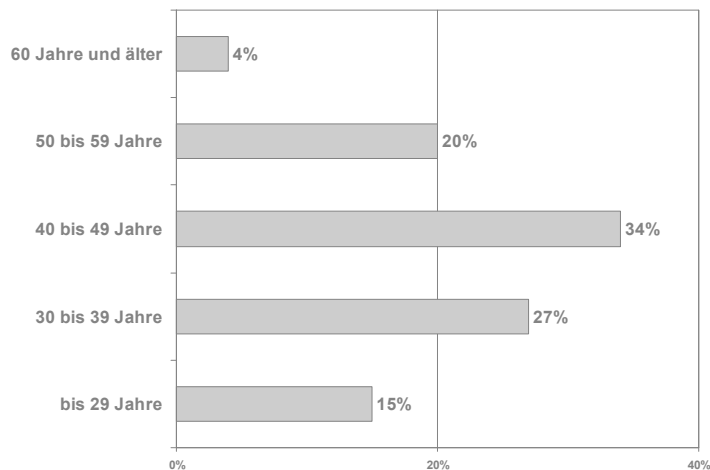


Abb. 26: Altersverteilung teilnehmender Unternehmen

Was den Informationsfluss in ihren Unternehmen betrifft, schätzt mehr als die Hälfte der Befragten (64 Prozent), dass die Personalabteilung oft von Verdachtsfällen psychischer Erkrankungen erfahren würden. Nur knapp jeder fünfte Personalmanager geht davon aus, dass solche Fälle im Unternehmen nur selten bekannt werden würden.

Wie gut schätzen Sie den Informationsfluss in Ihrem Unternehmen ein?
 Würde Ihre Personalabteilung von Verdachtsfällen psychischer Erkrankungen erfahren? (n= 207)

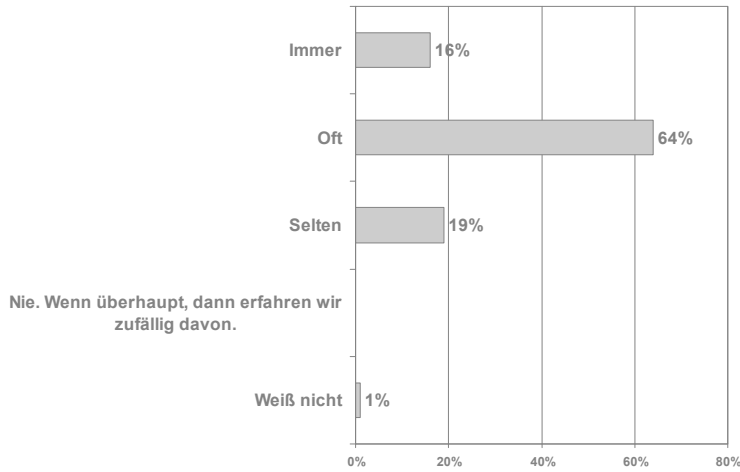


Abb. 27: Einschätzung des Informationsflusses im Unternehmen

Fast jedes befragte Unternehmen (89 Prozent) beschäftigt einen Betriebsarzt und auch der arbeitsmedizinische Dienst wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen angeboten. Ein deutlich geringerer Teil der Unternehmen bietet (psycho-)soziale Dienste an.

Welche der folgenden Dienste bieten Sie als Unternehmen an? (n= 211)

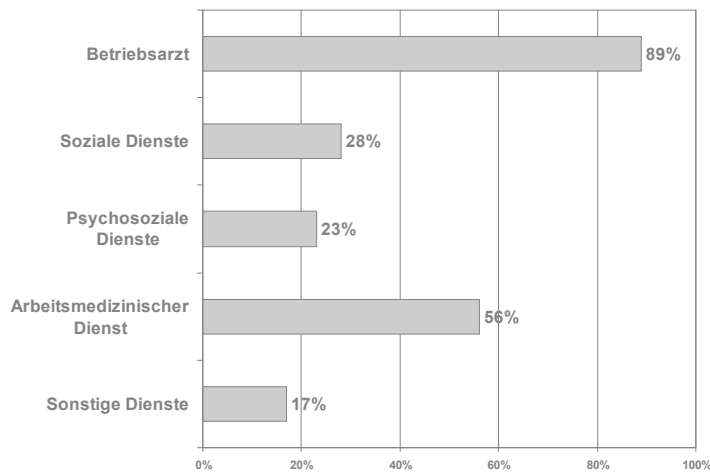


Abb. 28: Angebotene Dienste im Unternehmen

5. Zusammenfassung

Die Befragung zeigt, dass sich die allgemeine Entwicklung einer Zunahme psychischer Erkrankungen auch in den Unternehmen niederschlägt, und zwar nicht nur in Form psychischer Erkrankungen, sondern auch in Form psychischer Beanspruchungen als deren mögliche Vorstufe. Dies bringt negative Konsequenzen wie steigende Fehlzeiten, Konflikte und Fehlerhäufung mit sich.

Trotz quantitativer Unterschiede kann man sagen, dass alle Mitarbeitergruppen von psychischen Beanspruchungen betroffen sind, wobei interessant ist, dass sich die ursächlichen Faktoren für Führungskräfte und Mitarbeiter nach Einschätzung der Personalmanager unterscheiden.

Viele Unternehmen setzen bereits Maßnahmen zur Prävention bzw. zum Umgang mit psychischer Beanspruchung um, die auch durchaus eine positive Bewertung erfahren. Maßnahmen, die noch stärker eingesetzt werden könnten, sind die Delegation an Experten und individuelle Belastungs-/Beanspruchungsanalysen.

Hinsichtlich der Vorbereitung der Führungskräfte auf den Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern gibt es einen erheblichen Weiterbildungsbedarf. Die Führungskräfte aber auch die Mitarbeiter der Personalabteilung haben Schwierigkeiten, psychische Beanspruchung zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren. Auch wird eine Tabuisierung des Problems von Seiten der Führungskräfte beschrieben. Die Personalmanager sind der Meinung, dass ein praxisorientierter Leitfaden zum Umgang mit psychischen Beanspruchungen für die Führungskräfte hilfreich sein könnte.