Das zunehmende Problem von Fehlzeiten aufgrund psychischer Beschwerden – und ein Ansatz, der funktioniert

acture

Das zunehmende Problem von Fehlzeiten aufgrund psychischer Beschwerden – und ein Ansatz, der funktioniert

Ein bedeutender Teil der Fehlzeiten am Arbeitsplatz in den Niederlanden hängt mit psychischen Beschwerden zusammen. Dieser Anteil ist im Anstieg begriffen und die dadurch begründeten Fehlzeiten werden länger. Es wird oft angenommen, dass die Ursachen in wachsendem Arbeitsdruck liegen, und in der Unfähigkeit, abzuschalten. Wenn sich jemand in seiner Haut nicht wohlfühlt, kann dies ein Vorstadium zu ernsten Problemen und langfristigen Fehlzeiten sein. Stress, Nervosität und Burn-out: Alles Symptome, die nicht nur Wissenschaftler, sondern auch Führungskräfte nur schwer in den Griff bekommen. Es gibt jedoch einen Ansatz zum Fehlzeitenmanagement, der speziell bei Fehlzeiten aus psychischen Gründen funktioniert. Dieser Ansatz setzt bei frühzeitiger Erkennung von Problemen und Ergreifung von Maßnahmen an.

Fehlzeiten aus psychischen Gründen stellen sich in den meisten Fällen glücklicherweise nicht als Parkinsonkrankheit, Psychosen oder schwere Depressionen heraus. Bei diesen Fehlzeiten aus psychischen Gründen ist somit der gleiche Ansatz wirksam wie bei anderen Ausfallursachen; wir müssen sie auf den Punkt bringen und auf konkrete Lösungen mit entsprechenden Anpassungen am Arbeitsplatz hinarbeiten.

Das gesamte Spektrum der Arbeitsunfähigkeit aufgrund von (übermäßiger) Anspannung, Überarbeitung, Stress und Burn-out-artigen Beschwerden lassen sich unter dem Begriff Fehlzeiten aus psychischen Gründen zusammenfassen. Arbeitssachverständige beschreiben die Zielgruppe auch als Mitarbeiter:innen mit einem Ungleichgewicht zwischen ihrer Belastbarkeit auf der einen und der tatsächlichen Belastung auf der anderen Seite, die ihre Arbeit in Kombination mit aktuellen persönlichen und externen Faktoren darstellt. Sie sind überfordert oder fühlen sich so. Manchmal handelt es sich um Mitarbeiter:innen, die ein paar Mal im Jahr krank sind und mit Erkältungen im Bett liegen.
Nee hoeft niet, want later zetten we uiteen
Na een zin startend met ‘Soms..’ zou ik daarna een zin verwachten die start met ‘Veelal …’ of ‘Vaak betreft het daarentegen…’ oid

Wie geht man als Führungskraft damit um?

Als Führungskraft unterhalten Sie sich regelmäßig mit Ihren Mitarbeiter:inne:n und Teammitgliedern und können sich so ein ziemlich gutes Bild darüber machen, wie wohl sich jeder fühlt. Und trotzdem kann es für Sie durch – auf den ersten Blick – plötzliche Ausfälle einer Ihrer Leute Überraschungen geben. Offensichtlich haben Sie die Signale übersehen, aber welche? Diese „Signalkarte“ gibt Ihnen einen besseren Einblick in die ersten, scheinbar unauffälligen Symptome, die zu Fehlzeiten aus psychischen Gründen führen können. Das ermöglichst Ihnen, gezielte Maßnahmen zu ergreifen.

Mitarbeiter:innen können aufgrund persönlicher oder externer Umstände unbemerkt auf Hindernisse bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten oder ihrer Funktion stoßen. Worum immer es auch geht – sie gehen damit nicht so schnell zu ihren Vorgesetzten. Trotzdem gibt es oft Signale, die einen nahenden Ausfall ankündigen. Indem man aufgrund kleiner Anzeichen frühzeitig mit seinen Mitarbeiter:inne:n ins Gespräch kommt, kann man oft langfristige Ausfälle vermeiden.

Falls Sie ein oder mehrere der folgenden Signale erkennen, sprechen Sie diese an. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin:

- ☐ Ist in zunehmendem Maße nicht mehr in der Lage, Termine einzuhalten
- ☐ Setzt sich zu Spitzenzeiten viel weniger ein, bietet keine komplette Unterstützung mehr
- ☐ Hat immer häufiger keine (Selbst-)Erkenntnis mehr, was stressige Situationen und/oder Rückschläge betrifft
- ☐ Lässt sich durch Feedback und Diskussionen schneller verärgern
- ☐ Erscheint gehetzt oder ruhelos, kann sich schlechter konzentrieren und aufmerksam bleiben
- ☐ Hat Mühe, wesentliche und nebensächliche Dinge auseinanderzuhalten
- ☐ Fühlt sich in seiner oder ihrer Funktion aufgrund von Entwicklungen im Privatleben und/oder am Arbeitsplatz überfordert

Viel Aufmerksamkeit und viel Anteilnahme

Christiaan Vinkers wurde vor Kurzem durch das Amsterdam UMC zum ersten Professor für Stress und Widerstandsfähigkeit der Niederlande ernannt. Er schrieb das Buch „In de ban van burn-out“ (Im Bann des Burn-outs), in dem er unter anderem die Funktionsweise von Stress analysiert.

„Investieren Sie in die gute psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es lohnt sich.“

Wie schätzen Sie die Rolle von Stress, Überlastung, Nervosität und Burn-out im Hinblick auf Fehlzeiten aus psychischen Gründen ein?

„Ich möchte vorausschicken, dass alle diese Dinge zu häufig über einen Kamm geschoren werden. Diese Begriffe werden synonym miteinander verwendet, und es gibt keine klaren Definitionen. Das ist ein Problem, da damit eine breite Palette an Beschwerden beurteilt wird. Es gibt jedoch gleichzeitig auch einen roten Faden: Jemand hat Stress, ist angespannt und funktioniert dadurch anders oder weniger gut. Wenn man damit nicht richtig umgeht, ist ein Ausfall abzusehen, der manchmal zu langfristigen Fehlzeiten führt. Der dafür gebräuchliche Sammelbegriff ist ‚Fehlzeiten aus psychischen Gründen‘.“

Ein schwieriges Gebiet, mit dem Führungskräfte zu kämpfen haben?

„Unternehmen und Führungskräfte bekommen das nur schwer in den Griff. Das ist ein Potpourri aus den verschiedensten Angelegenheiten, die man Mitarbeiter:inne:n oft nicht ansieht und nur schwer feststellen kann. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin haben aus allen möglichen Ursachen viel Stress – aber nach einer Woche geht es dann wieder. Ein anderer oder eine andere kann dadurch vollständig aus der Bahn geworfen werden, ein Burn-out oder sogar schwere Depressionen erleiden und ein Jahr am Arbeitsplatz ausfallen.“

„Führungskräfte finden es oft schwierig, da psychische Angelegenheiten oft nicht nur schwerer zu erkennen sind, sondern die Menschen sich auch keinen Rat wissen, wie sie damit umgehen sollen. Auch Kollegen und Kolleginnen: diese schicken einem Mitarbeiter, der sich ein Bein gebrochen hat, eher einen Obstkorb oder Blumenstrauß. Das hat mit Zurückhaltung zu tun. Menschen finden es schwierig, damit umzugehen.“ Ist es angebracht, jemandem eine ‚Gute Besserung‘-Karte zu schicken, der ein Burn-out erlitten hat? „Natürlich ist das angebracht, aber das passiert viel zu selten.“

Stress ist der rote Faden bei Fehlzeiten aus psychischen Gründen?

„Stress spielt eine wichtige Rolle. Den kann man auf verschiedene Art und Weise erleben und er kann auch aus verschiedenen Richtungen kommen: aus der Gesellschaft; aus der Firma, was die Arbeit betrifft; aber auch aus der direkten Umgebung, ob geschäftlich oder privat. Der eine geht besser damit um als der andere. Für Führungskräfte im Hinblick auf Mitarbeiter:innen wichtig zu wissen: wenn jemand durch zu viel Stress ausfällt, ist es an sich bereits zu spät. Sie müssen das vorher erkennen. Sie müssen die Signale sehen, dass jemand unter Druck steht. Das ist der Moment, an dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber ein gemeinsames Interesse haben: einen Ausfall zu vermeiden. Das ist sowohl gut für das Unternehmen als auch den Menschen."

Welche Lösungen gibt es? Was müssen Arbeitgeber und Führungskräfte tun?

„Erstens: nehmen Sie die psychische Gesundheit in Ihrem Unternehmen ernst. Akzeptieren Sie, dass Menschen durch Stress ausfallen können. Zweitens: sorgen Sie für einen Plan, für angemessene Vorbeugungsmaßnahmen. Und Maßnahmen, wie man mit jemandem in dem Fall umgeht, dass er doch (beinahe) einmal umfällt. Unterstützung, Wiedereingliederung: darin sollten Sie investieren, es lohnt sich! Man muss Geld dafür ausgeben, aber laut wissenschaftlicher Literatur haben sich Investitionen als äußerst lohnenswert erwiesen."

„Und abschließend: arbeiten Sie an einer Kultur in Ihrer Organisation, in der Menschen das Gefühl haben, frei über Stress und seine psychischen Folgen reden zu können. Konkret heißt das am Arbeitsplatz: sprechen Sie gemeinsam als Kollegen darüber, reden Sie miteinander über das gegenseitige Wohlbefinden, seien Sie einfühlsam. Was verursacht Stress, womit haben Sie Mühe? Und Führungskräfte sollten darauf achten, ob jemand so aussieht, als ob er sich nicht wohlfühlt. Überlegen Sie dann – am besten gemeinsam mit dem oder der Betroffenen – wie man ihm oder ihr eine Atempause verschaffen kann und sorgen Sie für individuelle Lösungen. Wenn es um Stress geht, ist kein Mensch dem anderen gleich"

Roel Cuijpers, Direktor des Arbo-Dienstleisters ArdoSZ, einer Schwestergesellschaft von Acture, reagiert wie folgt: „Von einer Person zur anderen ist es ganz unterschiedlich, wie man Stress und Arbeitsdruck erlebt. Stress an sich ist nicht schlimm, aber das ändert sich, wenn ein:e Arbeitnehmer:in aus dem Gleichgewicht gerät und selbst nicht mehr für Feedback und Reflexion aus dem Umfeld empfänglich ist, ob privat oder am Arbeitsplatz. Die Kunst besteht somit darin, das Gleichgewicht zu halten, auf jedem Niveau und in jeder Funktion."

Die Methode, die – bewiesenermaßen – funktioniert

So schwierig es manchmal es ist, (die Ursachen von) Fehlzeiten aus psychischen Gründen zu deuten, ist es doch möglich, so zu handeln, dass es Mitarbeiter:innen wieder besser geht. Arbodienstleister ArdoSZ hat als Bestandteil der Acture-Methode ‚Aanpak grip op psychisch verzuim' (Ansatz, um Fehlzeiten aus psychischen Gründen in den Griff zu bekommen) entwickelt: eine Methode zum Fehlzeitenmanagement, die psychische Beschwerden in den Griff bekommt. Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der bei verschiedenen Organisationen nachweislich zum Rückgang von Fehlzeiten aus psychischen Gründen um rund 40 Prozent geführt hat, wie Ergebnismessungen durch ArdoSZ im März 2021 gezeigt haben.

→ Psychische klachten - 2021 (ardosz.nl)

Das Impact Centre Erasmus (ICE) hat im Auftrag von AKC (Arbeidsdeskundig Kennis Centrum) den Mehrwert des frühzeitigen Einsatzes einer Intervention von Arbeitssachverständigen bei Fehlzeiten erforscht. Dies wurde im Hinblick auf verschiedene Ursachen erforscht, nicht nur Fehlzeiten aus psychischen Gründen. Das Fazit: Untersuchungen haben gezeigt, dass der frühzeitige Einsatz von Arbeitssachverständigen zur nachhaltigen Verfügbarkeit und frühzeitigen Rückkehr führt. Dieser Zusammenhang ist bei Mitarbeiter:innen am stärksten, die aufgrund sozial-emotionaler Beschwerden ausgefallen sind.

Der Anlass der Studie ergab sich daraus, dass Arbeitssachverständige – die häufig erst am Ende des ersten Krankheitsjahres ins Gespräch mit ausgefallenen Mitarbeiter:inne:n einbezogen werden – feststellten, dass oft Chancen zur Wiedereingliederung verpasst wurden. Je länger jemand ausfällt, desto schwieriger wird es, an den eigenen Arbeitsplatz zurückzukehren.

Aus bestimmter Literatur und Praxiserfahrungen haben sich ausreichend Anzeichen dafür ergeben, dass eine frühzeitige Intervention durch Arbeitssachverständige zur Verkürzung von Fehlzeiten beiträgt. Um zu bestimmen, ob dies auch nachweisbar ist, hat das AKC das Impact Centre Erasmus beauftragt, eine Aktionsforschung durchzuführen. Dies wurde mithilfe einer zweijährigen Studie über eine RCT (randomisierte kontrollierte Studie) unter ausgefallenen Mitarbeiter:innen bei zwei großen Arbeitgebern erforscht.

Ergänzend zu dieser Aktionsforschung hat ArdoSZ auch den Datenbestand abgeschlossener Fehlzeitenfälle untersucht, wobei die Daten anhand einer vergleichbaren Forschungsanordnung untersucht wurden. Diese ArdoSZ-Fehlzeitenfälle betreffen Ausfallsituationen aufgrund von Fehlzeiten aus psychischen Gründen, bei denen die Acture-Methode zur Anwendung kam.

Das Impact Centre Erasmus: „Aus der Analyse der Forschungsergebnisse ergibt sich, dass der frühe Einsatz von Arbeitssachverständigen zu wesentlich kürzeren Ausfallzeiten führt. Es besteht ein Kausalzusammenhang zwischen dem frühzeitigen Einsatz von Arbeitssachverständigen und der nachhaltigen Wiedereingliederung ausgefallender Mitarbeiter:innen mit sozial-emotionalen Beschwerden." Dies kommt als solches in der Acture-Methode zur Anwendung.
Die komplette Studie des Impact Centre Erasmus im Auftrag des AKC wurde noch nicht abgeschlossen und veröffentlicht. Die Vorlage der Forschungsergebnisse wird für den kommenden Sommer erwartet. Zu weiteren Informationen verweisen wir Sie dann auf die Website des AKC: www.arbeidsdeskundigen/akc.nl

Die Vorteile

Wie bereits in einem im März erschienenen Orange Paper von Acture angeregt: als Arbeitgeber sollten Sie die Beschränkung von Fehlzeiten – und dabei ausdrücklich auch die Beschränkung von Fehlzeiten aus psychischen Gründen – strukturell in den Cocktail aus Maßnahmen, Vorschlägen und Lösungen mit einbeziehen, die rund um den Arbeitskräftemangel und ein lebenswertes Land diskutiert werden. Wir ignorieren sonst ein großes Arbeitspotenzial, und obendrein: Arbeitnehmer:innen mit (drohenden) psychischen Beschwerden haben einen aktivierenden Ansatz verdient, der ihnen weiterhilft. In diesem Orange Paper wird deutlich für die Verringerung von Fehlzeiten aus psychischen Gründen mithilfe des ArdoSZ-Ansatzs plädiert.

Fazit: Hier stellt sich eine Aufgabe.

> **Für Arbeitgeber, die dieses Thema hoch auf ihre Tagesordnung setzen sollten.**

> **Für Führungskräfte, um die Signale zu erkennen, Maßnahmen zu ergreifen und Fachleute einzuschalten.**

> **Für Mitarbeiter:innen, achtsamer zu sein, chronischen Stress zu erkennen und aktiver und offener über ihre Stressfaktoren und Erfahrungen zu sprechen.**

Postbus 6610
6503 GC Nijmegen

www.acture.nl

Wünschen Sie weitere Informationen oder möchten Sie erfahren, was Acture Ihrem Unternehmen bieten kann? Kontaktieren Sie uns - wir helfen Ihnen gerne weiter!

info@acture.nl

+31 (0)24 890 94 70

Nijmegen, Mai 2023

Abonnieren Sie jetzt die Orange Papers aus Anlass des 15-jährigen Jubiläums von Acture. In den kommenden Auflagen werden wir Sie durch die folgenden Themen führen:

Juni

Prävention

September

Fehlzeitenmanagement

Oktober

Soziale Innovation

Das „S" in ESG (Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführung)

November

Soziale Innovation: Total Welfare Management

Total Welfare Management

Anmelden →

Bereits in dieser Orange Paper-Reihe erschienen: „Krankheitsbedingte Fehlzeiten effektiv angehen"

Falls Sie diese gern erhalten möchten, klicken Sie bitte **hier**

Die Orange Papers sind auch auf Englisch erhältlich, bitte hier klicken