

PSYCHIATRIE HEUTE

Seelische Störungen erkennen, verstehen, verhindern, behandeln

Prof. Dr. med. Volker Faust

Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit

Dankbarkeit wissenschaftlich gesehen

Arbeitsplatz – Gratifikations-Krisen – Depressionen

Natürlich sind wir früheren Generationen wirtschaftlich weit überlegen. Aber das hat seinen Preis. Und einiges wussten schon unsere Vorfahren offenbar besser oder respektierten es eher: Mangelnde Anerkennung oder wenigstens etwas Dankbarkeit führt über die Schiene Ernüchterung → Frustration → Resignation → nachlassende Motivation → zu wirtschaftlichen Einbußen (die man sich vermutlich „oben“ nicht mal so recht erklären kann). Was gilt es also zu wissen und vor allem konsequent umzusetzen? Dazu gibt es verschiedene organisations-psychologische sowie -soziologische Modelle, die über die Lebens-Qualitäten und damit Arbeits-Leistungen entscheiden, im Guten wie im Schlechten. Nachfolgend dazu eine kurz gefasste Übersicht zum Thema „Gratifikations-Krisen“ im Arbeitsleben. Oder kurz: Dankbarkeit – wissenschaftlich gesehen.

Erwähnte Fachbegriffe:

Dankbarkeit – Anerkennung – berufliche Gratifikations-Krisen – beruflich bedingte Depressionen – Dankbarkeit: sozialwissenschaftliche, organisations-psychologische und organisations-soziologische Erkenntnisse – Anforderungs-Kontroll-Modell – Modell beruflicher Gratifikations-Krisen – chronische Stress-Reaktionen – berufliche Überforderung – mangelnde Wertschätzung – fehlende Arbeitsplatz-Alternativen – körperliche Überforderungs-Folgen – Ver-
ausgabungs-Neigung – gratifikations-kritische Belastungen – Vorbeugungs-Empfehlungen – Präventions-Maßnahmen – berufs-biographische Investitionen – nicht geld-bezogene Belohnungs-Anreize – individuelle Arbeitszeit-Gestaltung – innerbetriebliche Anerkennung-Kultur – betriebs-psychologische Erkenntnisse – berufliches Über-Engagement – Depressions-Gefahr – Depressions-Behandlung – u.a.m.

Es geht uns relativ gut, wirtschaftlich. Jedenfalls gemessen an unseren Vorfahren (wir erinnern uns: zwei Weltkriege mit zahllosen Schicksalsschlägen, mehrere Wirtschaftskrisen, sprich Notzeiten u.a.m.).

Dafür geht es uns relativ schlecht, vor allem seelisch, psychosozial (jedenfalls wenn man sich umhört, auch wenn die Befragungs-Ergebnisse über die so genannte Lebens-Zufriedenheit unterschiedliche Schwerpunkte setzen).

Es fällt aber auf jeden Fall einiges auf, das sich zum Schlechteren verändert hat – und damit belastet, eigentlich jedes Mal mehr.

Da stellt sich die Frage: Was kann man bzw. was sollte man tun (interessanterweise zwei sehr unterschiedliche Ebenen)? Wenn man es auf einen ganz schlichten Nenner zurückführen will, dann gibt es offenbar drei Aspekte: Sie sind zwar so alt wie die Menschheit, doch kaum einer erinnert sich mehr daran. Dabei sollen sie aber sehr wesentlich für die individuelle psychosoziale Stabilisation sein, also – modern gesprochen – keine Stressoren, sondern Stabilisatoren. Was ist das?

Wenn man sich diese Hilfe- bzw. zumindest Unterstützungs-Faktoren in Erinnerung rufen will, dann befragt man am besten die ältere Generation. Sie hat damit Erfahrung, konnte es nutzen oder auch nicht. Ihr sind diese Erkenntnisse jedenfalls nicht unbekannt, entbehrlich oder gar peinlich. Und wie lauten sie?

Wenn man gebildete Senioren mit einiger Kenntnis und vor allem Introspektions-Fähigkeit (seelische Innenschau) interviewt, dann kommen offenbar immer wieder drei „Grundsatz-Stützen“ zur Sprache, die natürlich auch mit der jeweiligen Wesensart zusammenhängen, trotzdem erlernbar, trainierbar und damit nutzbar sind. Gemeint sind Religiosität (früher Gläubigkeit, heute eher Spiritualität genannt), Demut (nicht als Hilflosigkeit, sondern Lebens-Strategie) – und Dankbarkeit.

Alle drei Aspekte scheinen inzwischen weitgehend aus der allgemeinen Sichtweise verschwunden zu sein, Religiosität ist ohnehin etwas sehr persönliches. Demut wird als peinliche Schwäche, vielleicht sogar als Feigheit missdeutet. Über Dankbarkeit ließe sich noch am ehesten reden, aber hier herrscht oft regelrechte Hilflosigkeit.

Das ist sehr interessant. Denn dass die Dankbarkeit unter den Menschen schwindet, und zwar deutlich, ja schmerzlich, das ist jedem geläufig, das bekommt man tagtäglich demonstriert. Dabei hat sie nicht den erwähnten relativierenden Beigeschmack wie die beiden anderen Empfehlungen Religiosität und Demut. Sie ist ein anerkanntes Phänomen nicht nur unserer Gesellschaft, sondern aller, der gesamten Menschheit. Sie ist keine Schwäche, sondern

gleichsam der Motor des gesellschaftlichen, zwischenmenschlichen und damit innerseelischen Ablaufs – gehemmt oder gefördert. Das leuchtet jedem ein.

Doch es bewegt sich nichts, höchstens zum schlechteren. Auch Dankbarkeit wird offensichtlich zum gesellschaftlichen Defizit-Modell, mit allen Folgen. Es ist zum verzweifeln, wer schießt sich schon sehenden Auges in den eigenen Rücken.

Kein Wunder, dass sich nach und nach auch die Wissenschaft mit diesem Thema beschäftigt. Dazu gehören vor allem die Psychologen und Ärzte, weil sie am häufigsten mit dem traurigen End-Ergebnis dieser gnadenlosen Entwicklungen konfrontiert werden. Sie sollen diagnostizieren und therapieren, und möglichst auch noch heilen (ein Begriff, den erfahrene Therapeuten ungern in den Mund nehmen, auch wenn er dauernd naiv gefordert wird). Nachfolgend deshalb eine kurz gefasste, vor allem sehr komprimierte Übersicht aus wissenschaftlichem Blickwinkel, und zwar von Prof. Dr. Johannes Siegrist vom Institut für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf in der Fachzeitschrift *Psychotherapeut* 1 (2011) 21 mit dem Titel: *Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Störungen*. Im Einzelnen:

Berufliche Gratifikations-Krisen – wissenschaftlich gesehen

Natürlich spricht man in Wissenschaftskreisen nicht von Dankbarkeit, das meint man zwar, aber es hört sich zu banal an. Nur zur Umschreibung spricht man auch von Anerkennung; das ist zwar noch treffender, aber auch zu alltäglich. Ein Fachbegriff, der sich aber inzwischen wissenschaftlich durchgesetzt hat, ist die *Gratifikation*, im wirtschaftlichen Alltag eigentlich nur eine „zusätzliche Vergütung“, im lateinischen als *gratificatio* eine Gefälligkeit (früher aber auch hier eine Schenkung oder noch konkreter: eine Land-Anweisung). Das Verb (Tätigkeitswort) wird dann aber doch noch konkreter, nämlich *gratificor*. Und dies heißt: sich gefällig erweisen, und zwar entweder jemandem oder einer Sache bzw. von etwas gerne(!) geben, wenn nicht gar gewähren oder freudig darbringen. Da steckt dann schon mehr drin, vor allem wenn es sich um den negativen Aspekt handelt, der dann ggf. in eine Gratifikations-Krise führt.

Nun könnte man meinen, der Begriff „Dankbarkeit im Berufsleben“ wäre auch nicht völlig abwegig, aber er würde der Sache wissenschaftlich und damit letztendlich medial weniger dienen. Es muss also ein eindrucksvoller Fachbegriff sein, der dann auch den Weg in den Alltag bahnt. Und das wäre in diesem Fall durchaus nötig, mehr als nötig.

Und so kommt auch Prof. Dr. J. Siegrist, der sich seit vielen Jahren mit diesen Problemen wissenschaftlich beschäftigt, schon in der Einleitung seines interessanten Fachbeitrages für die in dieser Hinsicht vor allem therapeutisch geforderten Experten zur Sache. Er schreibt:

„Die psychotherapeutische Arbeit mit Klienten, die an „berufs-bedingten Konflikten, Kränkungen und Schicksalsschlägen leiden, ist vorwiegend klärende, bewusst machende, durch Anstöße zur Veränderung helfende Beziehungs-Arbeit“. Natürlich ist sie vor allem theoretischer Natur, „fernab der alltäglichen Realität des Berufslebens“. Doch gerade diese Distanz kann hilfreich sein, vor allem was den realen Stellenwert der beruflichen Situation in der Entstehung von Konflikten und Störungen anbelangt.

Natürlich hat dies auch seine Gefahren. So wird es in der Regel kaum möglich sein, die atemlosen Zwänge, Anforderungen und vor allem den Druck, der im Alltag vieler Betriebe von den Beschäftigten erfahren und erlitten wird, so real zu erfassen und durchzuspielen, wie er de facto zermürbt, ja seelisch und körperlich zu zermürben vermag. Andererseits hat diese Distanz auch ihre Vorteile. Man bleibt nicht im Dunst der Alltags-Belastungen hängen, man gewinnt ggf. einen besseren Überblick oberhalb der „Stress-Nebelgrenze“ und kommt damit zu Entscheidungen, die sonst kaum möglich wären.

Solche Entscheidungen brauchen also zuerst einmal einen theoretischen Hintergrund, konkret: ein theoretisches Modell. „Ihm kommt die Aufgabe zu, aus dem komplexen Beziehungsgeflecht von Arbeits-Situation und arbeitender Person bestimmte Merkmals-Konstellationen selektiv herauszufiltern, denen auf Grund theoretischer Annahmen eine pathogene Wirkung zugeschrieben wird“. Oder schlicht formuliert: schau'n wir mal, was konkret belastet. Das erste ist also eine gleichsam abstrakte Ebene, die anhand sozialwissenschaftlicher Mess-Methoden durch Befragung und Beobachtung schließlich konkrete Gestalt annimmt, alltags-relevant.

Das Modell beruflicher Gratifikations-Krisen

So wurde im vergangenen viertel Jahrhundert eine ganze Reihe solcher Arbeits-Stress-Modelle in der arbeits- und organisations-psychologischen sowie -soziologischen Forschung entwickelt. Davon haben besonders zwei die internationale Forschung der vergangenen Jahre bestimmt: 1. Das Anforderungs-Kontroll-Modell und 2. das Modell beruflicher Gratifikations-Krisen. Was heißt das?

Beide hängen mit zwei fundamentalen Lebens-Qualitäten zusammen, die für Wohlbefinden und Gesundheit bedeutsam sind. Gemeint ist

- die Erfahrung einer gelingenden (oder misslingenden) Selbstwirksamkeit angesichts beruflicher Anforderungen bzw.
- die Erfahrung eines bestätigten (oder nicht bestätigten) positiven Selbstwertgefühls angesichts von Reaktionen auf erbrachte Leistungen.

Das Anforderungs-Kontroll-Modell konzentriert sich auf Arbeitsorganisation und Tätigkeits-Inhalte als Auslöser chronischer Stress-Erfahrungen. Konkret: Arbeitsaufgaben-Profile mit hohen seelischen und körperlichen Anforderungen und zugleich wenig Entscheidungs-Spielraum und Kontrolle über die Tätigkeit provozieren chronische Stress-Reaktionen. Und erhöhen damit langfristig das Risiko entsprechender Erkrankungen.

Beim Modell beruflicher Gratifikations-Krisen geht es um die Tausch-Beziehung zwischen Leistung und Belohnung. Und hier nicht nur um einen angemessenen Lohn oder entsprechendes Gehalt, beruflichen Aufstieg bzw. Sicherheit des Arbeitsplatzes, sondern auch und nicht zuletzt um Anerkennung und Wertschätzung. Oder schlicht: Stress-Reaktionen auf Grund des Missverhältnisses zwischen fortgesetzt(!) hoher Verausgabung und nicht angemessener Belohnung, d. h. hohe Kosten bei niedrigem Gewinn, und zwar nicht wirtschaftlich, sondern psychosozial gesprochen. Die daraus resultierende Gefahr einer Gratifikations-Krise ist umso wahrscheinlicher, je eher folgende Aspekte belasten:

1. Fehlende Arbeitsplatz-Alternativen und damit Wechsel-Möglichkeiten auf Grund geringer Qualifikation oder eingeschränkter Mobilität (sprich Partnerschaft, Familie, Hausbau, Kinder in der Schule u. ä.).
2. Bei ungünstigen Arbeits-Verträgen, die aus strategischen Gründen über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten werden (zum einen siehe oben, zum anderen natürlich auch berufs-spezifische Aspekte, sprich Spezialisierung, Position, Alter u. a.).
3. Die subjektive Einstellung zu Beruf, Arbeitsplatz, Leistungsanforderungen u. a. Fachlich gesprochen: Bei einem spezifischen psychischen Bewältigungs-Muster, das durch eine distanzlose, übersteigerte Verausgabungs-Neigung gekennzeichnet ist. Oder kurz: Hier fehlt es an einem ausgewogenen Ausgleich zwischen Leistungs-Anforderungen und leistungswilligem Einsatz, der am Schluss nur noch auf Kosten des Arbeitnehmers gehen muss und damit dessen Situation noch verschärft.

Dazu kommen noch spezifische Aspekte des Arbeitsmarktes im Zeitalter der Globalisierung, wie sie allseits bekannt sind (häufig erzwungene Mobilität, Auslagerungen, Arbeitsplatzverlust usw.).

Kein Wunder, dass die Folgen, vor allem die seelischen, körperlichen (nicht zuletzt psychosomatisch interpretierbaren) sowie psychosozialen Konsequenzen nicht auf sich warten lassen. Das bestätigen auch die entsprechenden Studien, von denen es inzwischen eine große Zahl gibt, in Deutschland wie international. Nachfolgend deshalb ein konzentrierter Überblick über den gegenwärtigen Kenntnisstand zum Einfluss beruflicher Gratifikations-Krisen auf etwas, was in aller Munde ist, nämlich die Depressions-Gefahr. Dazu Prof. J. Siegrist:

Berufliche Gratifikations-Krisen und depressive Störungen

Aus den bisher vorliegenden Untersuchungen geht hervor, was man schon als böse Ahnung zu wissen glaubt: Es lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Ausprägung beruflicher Gratifikations-Krisen und dem Risiko nachfolgender depressiver Störungen belegen. Dem dienen so genannte prospektive Untersuchungen (Einzelheiten siehe die Fachliteratur), also gleichsam vorausschauend und damit besonders beweiskräftig, weil sie an ursprünglich psychisch gesunden Beschäftigten durchgeführt werden bzw. das Ausmaß bereits vorhandener seelischer Gefährdung berücksichtigen. Damit wurden bisher über 30 000 Beschäftigte aus verschiedenen europäischen Ländern erfasst, und zwar in Zeiträumen zwischen 1 und 11 Jahren. Das lässt schon Erkenntnisse zu, die alltags-relevant sind – und nachdenklich machen.

Denn das relative Depressions-Risiko liegt zwischen 1,5 als unterem Bereich und 4,6 als oberem. Dabei bedeutet schon 1,5 eine gegenüber nicht-belasteten Personen um 50% erhöhte Wahrscheinlichkeit, an einer Depression zu erkranken. Im Mittel kann von einer Risiko-Verdopplung durch depressive Störungen bei beruflich entsprechend Belasteten ausgegangen werden.

Da stellt sich dann die schlichte Frage: Wie häufig finden sich Gratifikations-Krisen im beruflichen Alltag? Laut Prof. Siegrist spricht man von 10 bis 25%. So kann man sich dann ausrechnen, wie häufig depressive Reaktionen allein durch berufliche Belastungen ausfallen – und vermutlich noch zunehmen werden.

Nun gibt es noch andere wissenschaftliche Verfahren, um solche Ergebnisse zu erhärten. Dazu gehören beispielsweise auch so genannte epidemiologische Querschnitt-Studien, die nicht nur in europäischen, sondern auch asiatischen Ländern durchgeführt wurden und immer noch werden. Und auch sie stützen die bedenklichen Erkenntnisse, was den Zusammenhang psychosozialer Konsequenzen im beruflichen (Stress-) Alltag bei unterschiedlichen Berufsgruppen anbelangt, offensichtlich auch international.

Außerdem gibt es immer häufiger so genannte psycho-biologische Studien, die sich mit den organischen Folgen entsprechender Belastungen beschäftigen. Auch sie unterstreichen, was durch Befragung und Beobachtung inzwischen bewiesen ist. Prof. Siegrist: Experimentelle Untersuchungen weisen darauf hin, dass bei Personen, die unter beruflichen Gratifikations-Krisen leiden, häufig diejenigen psycho-biologischen Reaktionsmuster im Organismus gestört sind, die nach gegenwärtigen Erkenntnissen bei der Entwicklung einer Depression eine Rolle spielen. Es handelt sich in erster Linie um veränderte Ausscheidungs-Muster klassischer Stress-Hormone (Kortisol, Noradrenalin), um Veränderungen der Immun-Abwehr und der körper-eigenen Entzündungs-Proteine (z.B. Zytokine).

Mit anderen Worten: Es lässt sich auch psycho-physiologisch beweisen, dass so genannte erhöhte gratifikations-kritische Belastungen bzw. übersteigerte berufliche Verausgabungs-Neigungen biologisch beweisbar sind. Und damit genau das, was man auch im Alltag immer wieder findet: Beruflich entsprechend belastete Personen zeigen im experimentell erzeugten Stress eine höhere Entzündungs-Aktivität und geschwächte Immun-Abwehr als stress-freie Personen. Das fällt seit jeher auf: Wer ständig unter Druck steht, neigt auch vermehrt zu Erkältungen, grippalen Infekten und sonstigen immunologischen Reaktions-Einbußen. Und natürlich mit allen jenen Konsequenzen, ob privat oder beruflich, die mit diesen Abwehr-Schwächen zusammen hängen.

Und die Ursachen

Fast man alle Studien zusammen, so lässt sich nach Prof. Siegrist folgern: Es sind die fortgesetzten(!) Erwartungs-Enttäuschungen beruflicher Anerkennung angesichts erbrachter Leistungen, die das Depressions-Risiko deutlich und nachhaltig erhöhen.

Nun kann man aber zu Recht fragen, ob die Erfahrungen enttäuschter Belohnung im Beruf nicht auch in anderen Bereichen gesellschaftlicher Realität auftreten und dort ihre krankmachende Wirkung entfalten. Warum also nur auf die Arbeitswelt schauen? Diese Frage ist berechtigt und wurde deshalb auch Ausgangspunkt neuer Theorien, gleichsam um gesellschaftlich charakteristische Belastungs-Ebenen erweitert.

Tatsächlich bestätigen die bisher vorliegenden wissenschaftlichen Ergebnisse die allgemeine Vermutung: Es ist nicht nur der Beruf, der krankmachend belasten kann bis zur Depression. Andererseits ließ sich beweisen: Es gibt aus soziologischer und damit medizin-soziologischer Sicht offenbar keinen anderen Bereich sozialer zwischenmenschlicher Beziehungen im Erwachsenenalter, der den Beruf angesichts von Intensität, Dauer und Verbindlichkeit geforderter Leistungen sowie angesichts der weitreichenden persönlichen und sozialen Folgen gleichzustellen ist, was unangemessene oder ausbleibende Belohnungen anbelangt. Oder kurz: Es mag vieles belasten, der Beruf gehört augenscheinlich zum folgenschwersten Belastungs-Faktor.

Deshalb sind auch die im Beruf vergleichsweise stärksten Konsequenzen gratifikations-kritischer Erfahrungen zu erwarten, was die seelische Gesundheit und ihre psychosozialen Folgen anbelangt. Und es ist auch anzunehmen, dass besonders viele Menschen von dieser Belastungs-Schiene und den negativen Erfahrungen betroffen sind. Das dürfte sich vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Globalisierung auswirken, in denen der Leistungsdruck sowie die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes wächst.

Daher die nachfolgende Frage, die sich immer dringlicher stellt: Was muss man wissen, d. h. erkennen, verstehen, akzeptieren, umsetzen, ggf. in Thera-

pie und möglichst Prävention realisieren? Oder kurz: Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen einer gesundheits-förderlichen Gestaltung der Erwerbs-Arbeit?

Konsequenzen, Prävention und Therapie

Vorbeugung ist günstiger als Behandlung. Letzteres muss sich mit dem Endpunkt einer Leidens-Schiene befassen. Da sind die Chancen begrenzter. Prävention ist nachvollziehbar effektiver. Aber auch schwieriger zu realisieren, so sonderbar sich das anhört. Vorbeugung heißt nämlich auch vorausschauend ändern, was sich offenbar noch nicht als belastend, riskant oder gar gefährlich herausgestellt hat. Das bedarf entsprechender Überzeugungs-Arbeit. Kurz: Man muss rechtzeitig herausfinden, was wirklich folgenschwer werden *könnte*. Dagegen spricht einiges: vom nachvollziehbaren Wunsch nach möglichst stress-freiem Arbeitsablauf bis zur Sorglosigkeit oder gar Gleichgültigkeit der Arbeitnehmer, die sich noch gar nicht als betroffen empfinden – noch nicht, warum also.

Gleichwohl, niemand bestreitet es letztlich, die Vorbeugung ist die beste Therapie, so gewöhnungsbedürftig sich das anhört. Ausgangspunkt präventiver Maßnahmen in den Betrieben ist deshalb eine Gefährdungs-Beurteilung. Dazu Prof. Dr. J. Siegrist: Durch den Einsatz validierter (wissenschaftlich in ihrer Effektivität geprüfter und bewiesener) Befragungs-Instrumente im Rahmen anonymisierter Mitarbeiter-Befragungen, durch innerbetriebliche Begehungen durch Experten oder durch Einrichtung von Gesundheits-Zirkeln geht es in einem ersten Schritt darum, besonders belastete Beschäftigungsgruppen, Arbeitsplätze oder betriebliche Einheiten mit vordringlichem Handlungsbedarf zu identifizieren.

Genauso wichtig ist aus präventiv-medizinischer Sicht die Früh-Erkennung derjenigen Beschäftigten, die gefährdet sind, an einer Depression zu erkranken. Das ist aber schon schwieriger. Hier ergeben sich nämlich weitreichende datenschutz-rechtliche und logistische Probleme, abgesehen davon, dass betriebsärztliche Kapazitäten für solche zusätzliche Aufgaben in der Regel nicht vorhanden sein dürften, so der Experte.

Hier greift das Modell der beruflichen Gratifikations-Krisen mit seinen drei Ansatzpunkten:

- Die erste Ebene betrifft die arbeits-organisatorischen und beschäftigungs-politischen Aspekte, konkret: Bestimmte Empfehlungen, was die Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung in formellen oder informellen Vereinbarungen anbelangt. So sollten bei der Lohn-Findung bzw. Gehalts-Zumessung spezielle Erschwernisse, besondere Qualifikationen und spezifische berufs-biografische Investitionen Berücksichtigung finden.

Beispiele: Formen der Gewinnbeteiligung, qualifikations-gerechte Aufstiegsmöglichkeiten, auch nicht geld-bezogene Belohnungs-Anreize, individuelle Arbeitszeit-Gestaltung, die Entwicklung einer innerbetrieblichen Anerkennungs-Kultur u. a.

Man sieht, hier gibt es eine Vielzahl von Vorbeugungs-Möglichkeiten auf ganz verschiedenen Ebenen. Das mag sich seitens der Betriebsführung erst einmal sehr mühsam, fast unlösbar anhören, verheißt aber schon kurzfristigen psychologischen, nicht zuletzt betriebs-psychologischen und damit auch wirtschaftlichen Gewinn, von mittel- bis langfristigen Erfolgen ganz schweigen.

- In einer zweiten Ebene präventiver Maßnahmen geht es um interpersonelle (zwischenmenschliche) Beziehungen. Beispiele: Verbesserungen der Kooperation, der Information, Kommunikation und Beteiligung sowie – besonders zentral – des Führungsverhaltens.

Mit den Führungskräften hat man sich früher kaum beschäftigt, obgleich deren Einfluss im Guten wie Verhängnisvollen unübersehbar war, ist und jederzeit bleiben wird. Einzelheiten siehe auch die entsprechenden Beiträge in dieser Serie (z. B. psychosoziale Arbeitsbelastungen und depressive Symptome bei Führungskräften). Inzwischen konnte aber wissenschaftlich überzeugend nachgewiesen werden, dass entsprechende Schulungen des Führungs-Verhaltens nicht nur zur Verbesserung der Beziehungen mit Untergebenen beitragen, sondern auch zur verbesserten Gesundheit der Betroffenen und gesteigerten Produktivität generell, also letztlich ein betriebswirtschaftlicher Vorteil auf allen Ebenen.

- Die dritte Ebene bezieht sich nach Prof. Siegrist auf Veränderungen des individuellen Verhaltens der Beschäftigten. Beispiele: Maßnahmen zur Stress-Bewältigung, zur unspezifischen Entspannung, zum Zeit-Management, zur Selbst-Behauptung in Situationen der Überforderung u. a.

Genauso wichtig sind Änderungen, was Einstellung und Motivation bezüglich des Erwerbslebens anbelangt. Beispiele: Selbstkritische Überprüfung von oft übersteigertem beruflichem Engagement, Einsicht in die Notwendigkeit, zwischen dem beruflichen und dem privaten Bereich klare Grenzen zu ziehen usw.

Schließlich versteht sich von selber, dass es dort am meisten Erfolge zu verzeichnen gibt, wo die Vorschläge aller drei Ebenen umgesetzt werden können, d. h. Erkennen, Verstehen, Realisieren.

Therapie arbeits-bedingter Depressionen

Schwieriger gestaltet sich nämlich die Therapie, nicht zuletzt bei depressiv erkrankten Beschäftigten. Mit diesem Problem sind manche Therapeuten öfter und länger beschäftigt als mit Aspekten der primären Prävention, gibt Prof. Siegrist zu bedenken, mit Recht. Dies umso mehr, als hier die individuelle Behandlung und Betreuung im Vordergrund steht, mit allen Umfeld-Vor- und Nachbedingungen in psychosozialer Hinsicht. Gerade die Depression zeigt die letztlich engen Grenzen auf, ein gesundheits- und sozial-politisch besonders brisantes Feld.

Eine solche leitlinien-gerechte Depressions-Behandlung, wie es die Experten bezeichnen, ist deshalb mehrschichtig angelegt - und kann dauern. Die Prognose (die Heilungsaussichten) ist umso besser, je früher das Leidensbild erkannt und vor allem akzeptiert wurde. Und mit einer gezielten Therapie begonnen sowie bei Bedarf kontinuierlich fortgesetzt werden konnte.

Lange Wartezeiten bei ambulanter Psychotherapie stellen dabei ein besonderes Hindernis dar. Und das ist gerade in diesem Fall verhängnisvoll. Denn die berufliche Wiedereingliederung (auch als sekundäre Prävention bezeichnet) sollte möglichst früh einsetzen. Und dabei zunächst und möglichst rasch bezogen auf die Sicherung bzw. Stärkung der Arbeits-Motivation und der subjektiven Prognose der Erwerbsfähigkeit; später mit Schwerpunkt auf die Schulung wichtiger Kompetenzen.

Entscheidend ist dabei wieder einmal das rechtzeitige(!) Erkennen und Akzeptieren des individuellen psychosozialen Belastungs-Profiles einschließlich erneuter Stress-Belastung mit entsprechendem Rückfall-Risiko. Ist als Stress-Folge dabei noch eine Depression zu berücksichtigen, dann wird man ggf. noch auf das dort nicht selten anzutreffende labile Selbstwertgefühl und die spezifische Verletzlichkeit achten müssen. Denn die hat bekanntlich angesichts von Belohnungs-Enttäuschungen ihren eigenen Stellenwert.

Für das Unternehmen heißt das gerade auf diesem heiklen Feld gratifikations-kritische Situationen und Bedingungen vermeiden, um die berufliche Rehabilitation zu sichern. Eine schwierige und durchaus anspruchsvolle Aufgabe der zuständigen betreuenden Dienste, so Prof. J. Siegrist. Aber es lohnt sich, nicht nur menschlich, sondern auch wirtschaftlich.

Natürlich sind wir früheren Generationen überlegen, weit überlegen, was die „moderne Entwicklung“ auf allen Ebenen anbelangt. Aber einiges, was unsere Vorfahren schon wussten und ggf. besser respektierten, sollte sich trotzdem wieder etwas mehr herumsprechen. Dazu gehören auch die Ursachen beruflicher Gratifikations-Krisen, die man schlicht als mangelnde Anerkennung oder einfach Dankbarkeit für das beruflich Geleistete bezeichnen könnte.

Literatur

Umfangreiche Literaturhinweise, vor allem aus den letzten Jahren und insbesondere in englischer Sprache. Nachfolgend nur einige wenige deutschsprachige Beispiele entsprechender Fachbücher:

Adam, C.: **Depressive Störungen im Alter.** Juventa-Verlag, Weinheim 1998

Badura, B. u. Mitarb. (Hrsg.): **Fehlzeiten-Report 2005.** Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo 2005

Dragano, N.: **Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten.** VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010

Dragano, N., J.Siegrist: **Arbeitsbedingter Stress als Folge von betrieblichen Rationalisierungsprozessen. – Die Gesundheitlichen Konsequenzen.** In B. Badura u. Mitarb. (Hrsg.): **Fehlzeiten-Report.** Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo 2005

Geißler, H. u. Mitarb.: **Faktor Anerkennung: Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzenden Dialogen.** Campus-Verlag, Frankfurt 2007

Siegrist, J.: **Soziale Krisen und Gesundheit.** Hogrefe-Verlag, Göttingen 1976

Siegrist, K., J. Siegrist: **Berufliche Wiedereingliederung von an Depression erkrankten Beschäftigten – Literaturüberblick.** Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF, Köln (unveröffentlichter Bericht)

Windemuth, D. u. Mitarb.: **Praxishandbuch psychischer Belastungen im Beruf.** Universum-Verlag, Wiesbaden 2009