

Mitarbeitende im ASD gewinnen und stärken: Praktische Zugangswege und empirische Befunde

Professor Dr. med. Harald Gündel

Universitätsklinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie,
Universitätsklinikum Ulm

Arbeitsunfähigkeitstage nach Diagnosegruppen der AOK, 2009-2019;
Indexdarstellung 2008=100

Quelle: Badura et al (Hrsg.) (2020), Fehlzeitenreport: Daten und Analysen S. 404

- Pandemie- /folgen
- teilweise sehr herausfordernde Kinder und Jugendliche
1:1 Betreuung
- Inobhutnahme nach Entlassung aus KiJu-Psychiatrie
- Inklusive Kinder – Tagesbetreuung:
Diskrepanz Wahrnehmung Eltern und Betreuer
- Stress erhöht sich durch digitale Medien
- Diskrepanz Ausbau Jugendhilfe – vorhandene Fachkräfte

=> *an den Grenzen, was Mitarbeiter leisten können*

Burnout: Klinik und Mechanismen

- **arbeitsbezogenes** vielschichtiges und schwer einzugrenzendes Syndrom
- **im Vorfeld einer medizinischen Diagnose** nach einem der gängigen Diagnose- bzw. Klassifikationsinstrumente (DSM-IV, ICD-10)
- eher **allmählicher Prozess** als umschriebenes Krankheitsbild

Vielfältige eher unspezifische Symptome auch körperlicher Natur:
z. B. häufigere Schmerzen, kleinere Entzündungen, Sodbrennen, Magenbeschwerden, Ein- oder häufiger Durchschlafstörungen, innere Unruhe, die in kurzen Ruhepausen spürbar wird, eine reduzierte Leistungsfähigkeit und ein vermindertes Konzentrationsvermögen, vermehrte Reizbarkeit

Der Körper als Frühwarnsystem

50 - 70% of all patients with mental disturbances initially report about **physical complaints**

(Barsky et al., 1995)

Gehirn und Körper sind eng verbunden!

Quelle: <https://lisafeldmanbarrett.com/>

Emotions – Three-Process Model (Smith 2020)

Quelle: Smith, Ryan (2020): The Three-Process Model of Implicit and Explicit Emotion. In: Lane, Richard D./Nadel, Lynn (Hrsg.): Neuroscience of Enduring Change. Implications for Psychotherapy. Oxford, Kapitel 3, S. 25-55

<https://doi.org/10.1093/oso/9780190881511.003.0003>



Achtsamkeit und Selbstregulation

⇒ „Hi in there“

(Interozeption = zentrale Rolle des Körpers)

Warum ist Selbststeuerung so wichtig?

=> Chronischer Stress / **Kontrollverlust** wirkt auf jede Körperzelle!

Quelle: Picard, Martin/McEwen, Bruce S. (2018): Psychological Stress and Mitochondria. A Conceptual Framework. In: Psychosomatic Medicine, 80. Jg., H. 2, S. 126-140

<https://doi.org/10.1097/psy.0000000000000544>

Arbeitsbedingungen

Digitaler Stress: häufig benannte Belastungsfaktoren

- Leistungsüberwachung (17 %)
- Beeinträchtigung der Privatsphäre (14 %)
- Unzuverlässigkeit der Technik (10 %)
- Unterbrechung (9 %)
- Überflutung (9 %)

Quelle: Gimpel et al. (2019): Gesund digital arbeiten ?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland; im Internet: www.gesund-digital-arbeiten.de

Übersicht:

Welche Einflüsse bei der Arbeit können psychisch krank machen / gesund erhalten?

Schlechte Arbeitsgestaltung	Arbeitsunsicherheit	Mangel an Werten und Respekt am Arbeitsplatz
Anforderungen	Arbeitsplatzunsicherheit	Gerechtigkeit in Beziehungen
Atypische Arbeitszeiten	Rollenstress	Konflikte & Mobbing am Arbeitsplatz
	Veränderungen im Unternehmen	
Kontrolle		
	Befristete Verträge	
Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung		Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung
Gerechtigkeit in Prozessen		

Das Anforderungs-Kontroll-Modell

Schlechte Arbeitsgestaltung	Arbeitsunsicherheit	Mangel an Werten und Respekt am Arbeitsplatz
Anforderungen	Arbeitsplatzunsicherheit	Gerechtigkeit in Beziehungen
Atypische Arbeitszeiten	Rollenstress	Konflikte & Mobbing am Arbeitsplatz
	Veränderungen im Unternehmen	
Kontrolle		
	Befristete Verträge	
Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung		Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung
Gerechtigkeit in Prozessen		

Modell der Gratifikationskrise

Schlechte Arbeitsgestaltung	Arbeitsunsicherheit	Mangel an Werten und Respekt am Arbeitsplatz
Anforderungen	Arbeitsplatzunsicherheit	Gerechtigkeit in Beziehungen
Atypische Arbeitszeiten	Rollenstress	Konflikte & Mobbing am Arbeitsplatz
	Veränderungen im Unternehmen	
Kontrolle		
	Befristete Verträge	
Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung		Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung
Gerechtigkeit in Prozessen		

Soziale Unterstützung zentral

Schlechte Arbeitsgestaltung	Arbeitsunsicherheit	Mangel an Werten und Respekt am Arbeitsplatz
Anforderungen	Arbeitsplatzunsicherheit	Gerechtigkeit in Beziehungen
Atypische Arbeitszeiten	Rollenstress	Konflikte & Mobbing am Arbeitsplatz
	Veränderungen im Unternehmen	
Kontrolle		
	Befristete Verträge	
Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung		Gratifikationskrisen Soziale Unterstützung
Gerechtigkeit in Prozessen		

Zusammenhang von Belastung und sozialer Unterstützung

Quelle: Reif, Julia A. M./ Spieß, Erika/Stadler, Peter (2018): Ressourcen als Puffer. In: Reif, Julia A. M./ Spieß, Erika/Stadler, Peter: Effektiver Umgang mit Stress. Gesundheitsmanagement im Beruf. Berlin, S. 53-73

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-55681-8_5

BMBF – Verbundstudie SEEGEN: Was half Ihnen bei der COVID-Pandemie besonders, mit Belastungen umzugehen?

=> **Soziale Unterstützung wirksamster Schutzfaktor**

Kategorie	Zitate
Soziale Beziehungen	„Das gute Verhältnis zu meinem Vorgesetzten, der Zusammenhalt mit meinen Kolleginnen aus meiner Abteilung“ (T1, 14, Pos. 3) „[...] Diese offene Kommunikation hat bewirkt, dass auch andere Kollegen sich dazu bekannt haben, die Abstandsregelung einhalten zu wollen.“ (T1, 21, Pos. 3) „Gespräche mit den Mitarbeitern aus der Abteilung. Die kennen und verstehen die gesetzten Rahmenbedingungen!“ (T1, 150, Pos. 3) „Wir reden bei der Arbeit viel mit den Kollegen in der Pause bzw. die Wertschätzung von den Vorgesetzten half mir. Wir wurden von ihnen motiviert, dass wir das alles schaffen werden. Teilweise war ich auch stolz dass wir so gut zusammengehalten hatten.“ (T1, 154, Pos. 3) „Tolles Team → jeder hilft jedem → sehr guter Zusammenhalt.“ (T1, 279, Pos. 3) „Zusammenhalt mit den direkten Kollegen wurde stärker, man kümmert sich mehr umeinander.“ (T1, 288, Pos. 3) „Der fürsorgliche Umgang der Kollegen untereinander. Der Zusammenhalt.“ (T2, 9, Pos. 3) „Gespräche mit den Kollegen, der Austausch deren Gefühle/Meinungen.“ (T2, 185, Pos. 3)

Zugehörigkeit zu einem hochkohäsiven Team
wichtige Rolle für die **seelische Gesundheit**
der Teammitglieder
(Vanhove und Herian, 2015).

Teamkohäsion... zentral wichtig für **Erfolg**
eines Teams.. (Salas, 2015)

Schmidt-Stiedenroth et al., 2023

*Setting Arbeitsplatz: Die Rolle von **sozialer Kohäsion** und Teamkohäsion*

*=> **Klinische Erfahrung!! „Kraft der Gruppe“***

=> Teamkohäsion

Zugehörigkeit zu einem kohäsiven Team:
wichtige Rolle für die **seelische Gesundheit** der
Teammitglieder
(Vanhove und Herian, 2015).

Was konkret tun:

- Wichtiges Ziel: Nicht Verbundenes und voneinander Isoliertes **miteinander zu verbinden**
- Haltgebende Prozesse stärken:
Connecting
Holding Together Funktion (Emotionen)

Bisherige Eindrücke beim Arbeiten im Gesundheitswesen:

- oft zu wenig Austausch / zu wenig Kontakt zwischen Führung und Geführten
- oft zu wenig Präsenz der Führungskraft
- Führungskräfte sind Projektionsfläche für Übertragungen ihrer Mitarbeiter
- wenn Emotionales keinen Platz hat, äußert es sich im Handlungsdialog

Gruppendynamik: „Druck schafft Entsolidarisierung“ (Jochen Schweitzer)

Wenn der Druck in **Gruppen** steigt, reagieren sie oft mit (sog.) **regressiven** Gruppenverfassungen („jeder für sich“).

Sie finden auf realitätsferne Weise vorsprachliche „Lösungen“ für zwischenmenschliche Konflikte und allgemeine Notlagen (Rückzug, AZ-Reduktion, AU, Kündigung, ..).

z. B.: Jeder hat genug damit zu tun, sich selbst zu retten.

(Heltzel: „Alle fühlen und denken das Gleiche“)

Was konkret tun (Heltzel, 2021):

Es braucht Räume der gemeinsamen Reflexion, in denen es um den *Bereich zwischen objektiven Fakten und subjektivem Erleben* geht („**Übergangsräume**“):

Reflektiert werden können hier der **Kontext der Arbeit (das Außen)**, die **Netzwerke der Arbeitsbeziehung untereinander (das Innen)**, und deren Wechselwirkung.

Es braucht diese Übergangsräume, um Verunsicherungen, Überlastungen, Überforderungen zu bewältigen (**Containment**).

- **„Containment“**: Spannungen, Ängste, Affekte benötigen Ort, wo sie aufgenommen, ausgetauscht, akzeptiert und verstanden werden.
- **„Connecting“**: Menschen / Teammitglieder sollten miteinander in Kontakt sein.
- **„Affekte mentalisieren“** (sind in den anderen hineinversetzen), ausdrücken und teilen, dann modulieren.

=> Team, Solidarität

Was konkret tun (Heltzel, 2021):

- Containment entsteht aus dem **Zusammenspiel Aller**, nicht durch eine einzelne Führungskraft.
- Leitung und Führung sind Co-Produktionen zwischen Führenden und Geführten.

Quelle: Heltzel, Rudolf (2021): Psychodynamische Beratung in Organisationen. Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen. Gießen

Wie Konflikten / Entsolidarisierung noch etc. entgegensteuern?

- Erkennen des Handlungsdialoges.
- Unbewusstes in einer Organisation erschließt sich aus dem **Handlungsdialog**, also aus nonverbalem Kommunizieren.
- Inszenierungen dieser Art lassen sich durch **gemeinsame Reflexion in der Gruppe** erschließen. => **Teamsupervision**

Führungskräfte / -training

*"Die Führungskraft ist entscheidende Hilfsstruktur für
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um mit den Herausforderungen der
modernen Arbeitskultur innerhalb der Betriebskultur umgehen zu
können"*

Verlaufsstudie Führungskräftebildung zum Umgang mit
psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz

(Schwarz et al.)

Der **emotionale** Anteil von Leitungs- (oder Führungstätigkeit) und damit die Beziehungsarbeit wird oft vernachlässigt (= tabuisiert).

Bsp.: Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über gemeinsames Projekt

Mitarbeiter wirkt etwas angespannt, „unter Druck“ unterbricht
Vorgesetzter bekommt das mit (Emotionales Radar“)

Würden Sie die Anspannung ansprechen?

- a) Ja
- b) nein

Psychosomatische Medizin: Erst Gefühl ansprechen, dann das Sachliche

Arbeitsplatz: Situationsabhängig

-
- Der Emotionsausdruck von Führungskräften korreliert mit ihrer **Effektivität** (Rajah, Song & Arvey, 2011).
 - Führungskräfte, die ihre Gefühle selbst gut regulieren, können die **Belastung ihrer Mitarbeiter verringern** (Rajah, Song & Arvey, 2011).
 - Emotionale Kompetenz ist lernbar.

=> Seminar Bindungsorientierte Führung

KMU-GO: Stressmanagement-Training für Führungskräfte kleiner und mittelgroßer Unternehmen.

Ergebnisse einer randomisiert kontrollierten Studie.

Prof. Harald Gündel
Dr. Sophie Hofmann
Dr. Svenja Schlachter

Der KMU-GO-Verbund:

Prof. Peter Angerer, Dr. Mathias Diebig
Prof. Florian Junne, Dr. Rebecca Erschens, Carla Schröpel, Sophie Adam
Prof. Kilian, Dr. Tamara Waldmann, Dr. Carolin v. Gottberg

März 2024

Studienbeschreibung

KMU-GO: Stressmanagement-Intervention für Führungskräfte in KMU

- Verbundprojekt: Studienstandorte

Ulm/Günzburg: Universitätsklinikum Ulm (PI Prof. Gündel)

Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität (PI Prof. Angerer)

Tübingen: Universitätsklinikum Tübingen (PI Prof. Junne)

- Förderung: BMBF
- Laufzeit: Juli 2020 bis Dezember 2023
- Vorgängerprojekt: **MAN-GO** Stressmanagement-Intervention in einem Großunternehmen im Produktions-Sektor

- Limm et al., 2011
- Li et al., 2017
- Herr et al., 2018
- Balint et al. 2022

Trainingsbeschreibung

Schulungsablauf

- Schulungstag 1 & 2: insgesamt **8 UE à 90 Minuten**
- **Booster 1** (nach drei Monaten): 2 UE à 90 Minuten
- **Booster 2** (nach 6 Monaten): 2 UE à 90 Minuten

Didaktik

- theoretischer Input
- Übungen
- Vertiefungen im Workbook
- **kollegiale Fallarbeiten**

Gruppengröße

- ca. 12 Teilnehmer*innen
- 2 Trainer*innen

Zusammenfassung

Schlussfolgerungen und Limitationen

- **positive Effekte** direkt im Anschluss an das Training
 - **Stressreaktivität (primary outcome)**
psychische Morbidität (secondary outcome; Depressivität und Ängstlichkeit)
- diesmal kein Nachweis von Langzeiteffekten
 - längerfristige Begleitung im Boosterformat notwendig?
- **Schulungsformat hat sich bewährt**

Systematic Review: Führungskräfte => Mitarbeiter

Quelle: Kuehnl, Andreas/Seubert, Christian/Rehfuess, Eva/ Elm, Erik von/Nowak, Dennis/Glaser, Jürgen (2019): Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. In: Cochrane Database of Systematic Reviews

<https://doi: 10.1002/14651858.CD010905.pub2>

Sprechstunde im Betrieb

Psychotherapeutische Sprechstunde im Betrieb (PSIB):

- Kernmerkmale: Niederschwelliger Erstkontakt, Arbeitsplatzbezug, Vernetzung zwischen den Gesundheitsakteuren
- PSIB häufig ausreichend, keine Weitervermittlung in Regelversorgung notwendig
- Verbesserung der Symptomatik und der langfristigen Arbeitsfähigkeit

Quellen: Balint et al., 2021; Barrech et al., 2018; Bode et al., 2017; Gantner et al., 2022; Rothermund et al., 2018; Rothermund et al., 2019

Frühe Intervention am Arbeitsplatz – friaa

Am Projekt friaa sind insgesamt acht Kooperationspartner in ganz Deutschland beteiligt (<https://www.friaa.de>):

- Studienzentrum Ulm,
- Studienzentrum Düsseldorf,
- Studienzentrum Erlangen,
- Studienzentrum Hildesheim,
- Studienzentrum Berlin/Teltow,
- Studienzentrum Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA,
- Studienzentrum Heidelberg,
- Studienzentrum Günzburg

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

-
- > 550 Pn eingeschlossen
 - Pat. deutlich weniger belastet als z. B. stationär-behandelte Pat.
 - acht Sitzungen Therapie im Schnitt
 - AU-Tage nicht signifikant sechs Monate nach Ende der Therapie
 - **signifikant verbessert: Selbstwirksamkeit, Depressivität, körperliche Symptome**

Organisationskultur am Bsp. Psychosoziales Sicherheitsklima (PSC)

- Das Konzept des PSC wurde von einer australischen Forschergruppe um Prof. Maureen Dollard 2010 ff. entwickelt.
- Anspruch: Integration der Forschungslinien von Stress am Arbeitsplatz, Organisationspsychologie und Sicherheitsklima
=> Stresstheorie auf *organisationaler Ebene*

PSC-4: Items zur Erfassung von Psychosocial Safety Climate

- Die Geschäftsleitung beteiligt sich an der Vermeidung von Stress im Unternehmen.
- Die Geschäftsleitung hält die psychische Gesundheit der Beschäftigten für genauso wichtig wie die Leistung des Unternehmens.
- Die Kommunikation unter den Beschäftigten zum Thema „psychische Gesundheit“ ist in unserem Unternehmen gut.
- In unserem Unternehmen ist die Prävention von Stress eine gemeinsame Aufgabe, bei der das ganze Unternehmen zusammenarbeitet.

Bitte geben Sie für jede Aussage an, ob diese Aussage (1) überhaupt nicht zutrifft, (2) eher zutrifft, (3) teilweise zutrifft, (4) eher zutrifft oder (5) voll und ganz zutrifft.

Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht durch viele verschiedene Einflüsse:

- **Selbststeuerung:** Gedanken und Gefühle
 - Reflexion statt reflexhaft
 - Rolle des Körpers: Ressource und Frühwarnsystem
 - => Fortbildungen, Sprechstunde im Betrieb / Coaching
- **Arbeitsbedingungen:** Kontrolle, Wertschätzung, => Gesundheitszirkel
- **Team:** Verbindung und Kommunikation – Supervision
- **Organisationskultur:** PSC

Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht durch viele verschiedene Einflüsse:

=> „Freude am Tun / persönlicher Sinn“

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Harald.Guendel@uniklinik-ulm.de