

# Psychiatrie als Problemlöser am Arbeitsplatz

In schwereren Fällen sind Führungskräfte im Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden oft überfordert. Psychiater und Hausärzte könnten sie unterstützen, haben aber noch zu selten Kontakt mit Arbeitgebern.



Dr. phil. Niklas Baer

Die Beschäftigung von Patienten mit einer sinnvollen Arbeit ist immer schon ein wichtiger Teil der psychiatrischen Klinikbehandlung gewesen. Darum bieten die meisten psychiatrischen Dienste in der Schweiz geschützte Arbeitsplätze an sowie Leistungen zur Integration der meist schwer und chronisch kranken IV-Rentner. Solche Angebote sind wichtig, aber sie betreffen nur einen sehr geringen Teil der Menschen mit einer psychischen Störung. Für die überwiegende Mehrheit der meistens weniger stark psychisch kranken erwerbstätigen Menschen – und für deren Arbeitsumgebung – bietet die Psychiatrie bis heute kaum Unterstützung. Auch wenn Psychiater im Einzelfall Kontakte zu Arbeitgebern unterhalten, fehlen systematische Angebote und das entsprechende Know-how.

## Chancen bleiben ungenutzt

Durch diesen Mangel bleiben Chancen für psychisch kranke Mitarbeitende, für Patienten und für die Psychiatrie selbst ungenutzt: Zum einen sind Arbeitgeber oft mit der Führung von psychisch auffälligen Mitarbeitenden überfordert, was in «schwierigen» Fällen meist zur Trennung führt. Zum anderen ist die Psychiatrie als medizinische Disziplin stigmatisiert und hat ein wenig attraktives Image.

Würden hingegen Psychiater, Psychologen und Pflegende als Partner angesehen und akzeptiert, die bei Problemen am Arbeitsplatz nützliche Hilfe leisten, könnten Stellenverluste verhindert und die Belastung aller Beteiligten verringert werden. Dies würde zu einer zeitgemässen Psychiatrie beitragen, die auch gesellschaftlich eine Rolle spielt.

## Psychische Probleme im Job sind häufig

Aus Arbeitgeberbefragungen der letzten Jahre wissen wir, dass neun von zehn Führungskräften schon Erfahrungen gemacht haben mit psychisch auffälligen Mitarbeitern – und dies meist wiederholt. Das ist nicht erstaunlich angesichts der hohen Zahl von Menschen mit psychischen Problemen im Job. Führungskräfte sind sich dessen heute bewusster als früher.

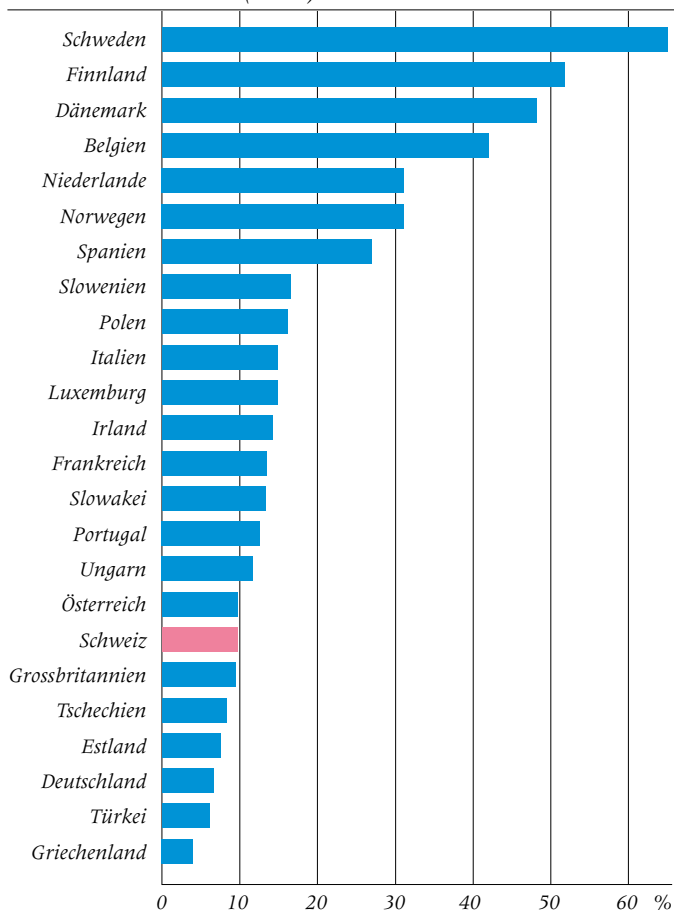
Auch wenn viele Mitarbeitende mit einer psychischen Störung eine gute Leistung und ein gutes Verhalten zeigen: Die Einschränkungen verursachen häufig Stress, Produktivitätsverluste, Verhaltensprobleme und Arbeitsunfähigkeiten. Arbeitsprobleme machen die Hauptlast der Folgekosten von psychischen Krankheiten in der Höhe von 20 Milliarden Franken pro Jahr aus. Das ist mehr Geld als für die Behandlung dieser Menschen ausgegeben wird.

Arbeitsprobleme bei psychiatrischen Patienten sind deshalb nicht eines von vielen Themen, die in der Behandlung auch noch beachtet werden sollten – sie sind ein Hauptthema: In psychiatrischen Praxen werden jährlich rund 350 000 Patienten behandelt, von denen rund 200 000 erwerbstätig sind. Ein Drittel davon hat aktuell Probleme am Arbeitsplatz und jeder fünfte Patient mit Arbeitsproblemen steht kurz vor der Kündigung.

## Es mangelt überall an Bewusstsein

Psychiater sprechen zwar oft während der Behandlung mit ihren Patienten über Arbeitsprobleme, aber nur bei jedem 5. Patient mit Schwierigkeiten am Arbeitsplatz kommt es

## Anteil Unternehmen, die mit Psychologen zusammenarbeiten (in %)



Quelle: OECD (2015),  
Fit Mind, Fit Job, OECD Publishing, Paris

zu einem Kontakt mit dem Arbeitgeber. Was Wunder also, sagen bloss 20 Prozent der Führungskräfte, dass sie in ihrer Karriere als Vorgesetzte schon mal von einem behandelnden Psychiater im Problemfall unterstützt worden seien. Psychiatrische Fachleute malen sich tendenziell ein negatives Bild über den Arbeitsmarkt aus, obwohl sie selbst ein Teil davon sind. Wegen solchen Vorurteilen; aus Angst, dem Patienten zu schaden und aus Unsicherheit haben sie oft Hemmungen, aktiv am Arbeitsplatz zu intervenieren.

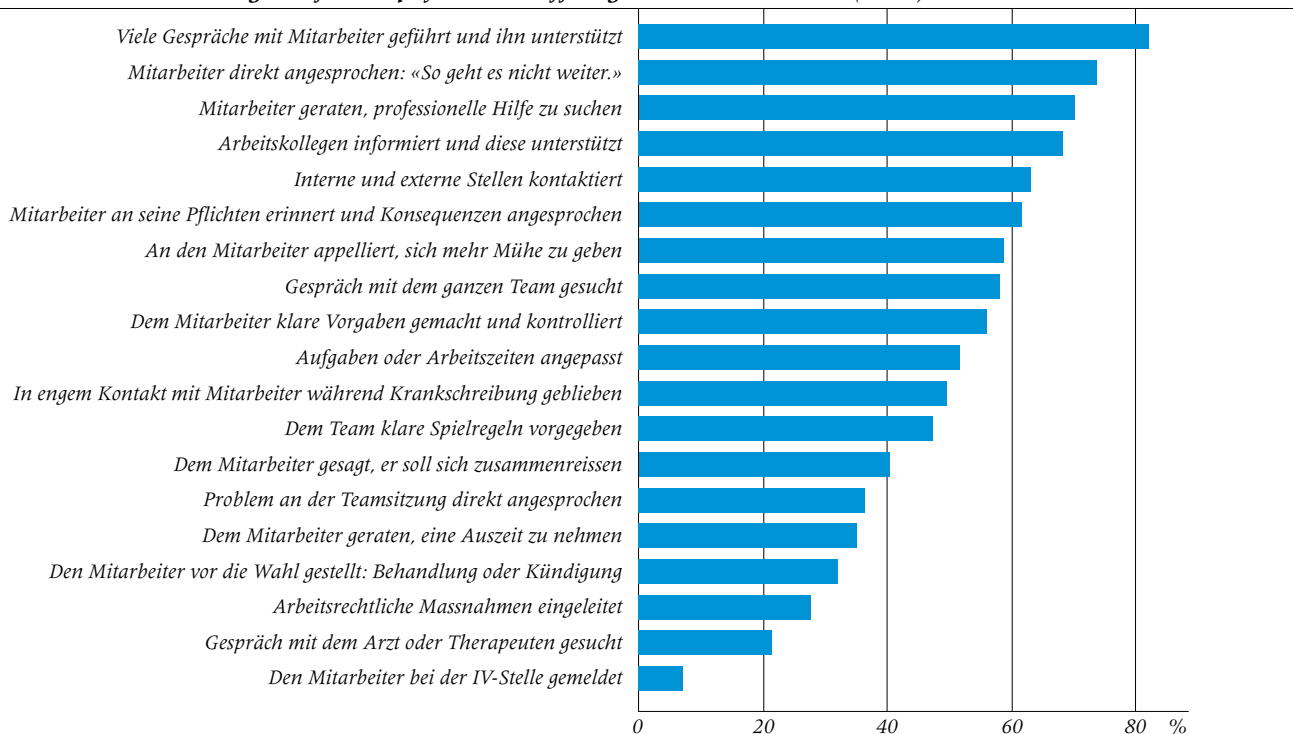
### Führungskräfte kaum geschult

Umgekehrt ist bei den Arbeitgebern in der Schweiz im internationalen Vergleich noch sehr wenig Bewusstsein für psychosoziale Probleme am Arbeitsplatz vorhanden. Nur sehr wenige Führungskräfte sind jemals geschult worden, wie sie mit psychisch auffälligen Mitarbeitern umgehen können – und wenn, dann betrifft dies vor allem Vorgesetzte in grossen Unternehmen. Ebenso wenig kennt die Schweiz im Gegensatz zu vielen anderen Industrieländern ein Gesetz, das Unternehmen verpflichtet, psychosoziale Arbeitsrisiken systematisch zu evaluieren und zu bekämpfen. Und nur wenige Betriebe haben einen definierten Kontakt zu einem externen Psychiater oder Psychologen, den sie bei Bedarf kontaktieren können. Nur knapp zehn Prozent der Unternehmen in der Schweiz arbeiten mit einem internen oder externen Psychologen zusammen. Das ist im internationalen Vergleich wenig (siehe Grafik).

### Kontakthemmungen und Vorurteile

Zudem suchen Führungskräfte in schwierigen Situationen mit einem psychisch auffälligen Mitarbeiter meist gar nicht den Kontakt zum behandelnden Psychiater oder Therapeuten. Nur bei gut einem Fünftel der Vorgesetzten ist das der

## So intervenieren Führungskräfte bei psychisch auffälligen Mitarbeitenden (in %)



Quelle: Baer, Frick, Auerbach, Basler: Befragung von  
1500 Führungskräften in der deutschsprachigen Schweiz 2015  
(Publikation in Vorbereitung).

Fall (siehe Grafik S. 9). Sei es, weil sie nicht auf die Idee kommen, weil der Mitarbeiter das nicht will oder weil sie gar nicht erst Hilfe erwarten. Dies sind verpasste Chancen: Wenn nämlich Psychiater aktiv involviert sind bei Arbeitsproblemen, tragen sie oft dazu bei, dass der Arbeitsplatz erhalten und die Arbeitsumgebung entlastet werden kann. Und schliesslich erschweren auch gegenseitige Vorurteile zwischen Psychiatern, Case Managern von Krankentaggeldversicherungen und Beratern von IV-Stellen oft eine gute Lösung. Das kann man sich bei psychisch kranken Personen nicht leisten: ohne gegenseitige Informationen, ein gemeinsames Verständnis des Arbeitsproblems und ohne einen gemeinsamen Vorgehensplan scheitern Integrationsbemühungen regelmässig. Häufig geht vergessen, dass ja alle Beteiligten dasselbe wollen – nämlich die betreffende Person in der Erwerbstätigkeit zu behalten.

### Ressourcen sind vorhanden

Kein Land hat so viele Psychiater pro Kopf der Bevölkerung wie die Schweiz. Es fehlt also nicht an Spezialisten. Schweizer Psychiater behandeln ihre Patienten während relativ langer Zeit und kennen deren Probleme und Bedürfnisse sehr gut. Auf der anderen Seite mangelt es den Führungskräften meist nicht am guten Willen und Engagement. Im Gegenteil: Die Chefs versuchen viel zu lange und meist ohne Erfolg, die Probleme des psychisch auffälligen

Mitarbeiters selbst zu lösen. Dies führt bei allen Beteiligten – den betreffenden Mitarbeitern, den Arbeitskollegen und den Vorgesetzten selbst – teils zu extremen Belastungen.

### Es fehlt oft am Bewusstsein

Das müsste nicht sein. Führungskräfte und Versicherungsfachleute sollten sich früher eingestehen, dass sie bei psychisch kranken Mitarbeitern an Grenzen kommen. Psychiater und Hausärzte sollten sich vermehrt bewusst werden, dass sie ihren Patienten meistens dann am besten helfen, wenn sie ihre Perspektive erweitern und auch die Arbeitsumgebung unterstützen. Die Psychiatrie kann viele Patienten nicht «heilen», aber sie kann der Umgebung helfen, diese besser und mit mehr Verständnis zu tragen. Damit weniger psychisch kranke Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt herausfallen. ■

*Dr. phil. Niklas Baer*

*Leiter Fachstelle Psychiatrische Rehabilitation  
Psychiatrie Baselland*

Privatklinik der Psychiatrie Baselland

## «Depression, Lebenskrise, Burn-out» – wir helfen kompetent und zuverlässig



### Für Menschen mitten im Leben

Eine Depression kann viele Ursachen haben: Familienkonflikte, Sinnkrise, anhaltende Belastung am Arbeitsplatz oder im Alltag. Unsere Privatklinik bietet Ihnen den idealen Ort, um Wege aus der Krise zu finden. Die gesprächsorientierte Therapie bildet die Basis für eine individuelle und vertrauensvolle Beziehung zwischen Ihnen und dem interdisziplinären Behandlungsteam. Die hohe Qualität der umfassenden Behandlung, die freundliche Atmosphäre und die gehobene Hotellerie zeichnen die offen geführte Privatklinik aus.

 PSYCHIATRIE  
BASELLAND

Privatklinik