

# Management

ARBEITSKULTUR

**Angst vor dem Fehler**  
Experten plädieren für einen entspannteren Umgang mit Pannen in Firmen. Seite 26

## Schwierige Kollegen

**Krankheit** Wie können Vorgesetzte und Mitarbeiter reagieren, wenn ein Kollege psychische Probleme hat?

MARIANNE RUPP

**H**exe, Eigenbrötler, Monsieur Unfehlbar oder Rambo. Mit solchen Spitznamen werden nicht selten schwierige Mitarbeitende betitelt. Was lustig tönt, ist es nicht. Hinter diesen Namen verbergen sich Verhaltensweisen, die von den Kollegen als problematisch erlebt werden, etwa seltsames, angeberisches oder aggressives Benehmen. «Kollegen und Vorgesetzte merken intuitiv, wenn etwas nicht stimmt.

Dass hinter diesen Verhaltensweisen aber eine psychische Störung stecken könnte, ist vielen nicht bewusst», sagt Niklas Baer. Er leitet die Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation der Psychiatrie Baselland und hat in einer Studie die Probleme von Menschen mit psychischen Störungen am Arbeitsplatz untersucht. Aus der Studie geht hervor, dass 20 bis 30 Prozent der Mitarbeitenden in einem Betrieb schon einmal psychische Probleme hatten, die sich auf die Arbeit auswirkten. In kleineren Unternehmen betrifft es sogar jeden zweiten Mitarbeitenden. «Absenzen aus psychischen Gründen dauern besonders lang, was die Rückkehrwahrscheinlichkeit drastisch senkt und ein Hauptgrund für Arbeitsplatzverlust, Arbeitslosigkeit und Invaldisierung ist», erläutert Baer. Doch die Probleme zeigen sich gemäss dem Basler Psychologen schon lange, bevor es zu Absenzen kommt: «Es lohnt sich daher für alle, möglichst frühzeitig hinzuschauen und zu intervenieren.» Hemmungen, den Leuten zu nahe zu treten, seien fehl am Platz, denn irgendwann werde die Situation unerträglich – «dann ist es oft zu spät».

### Die Warnsignale

«Die häufigsten und frühesten Warnsignale sind zwischenmenschliche Unstimmigkeiten», sagt Baer. Also wenn beispielsweise jemand eigene Fehler ab-

streitet und anderen die Schuld gibt oder Kritik nicht erträgt, empfindlich oder aggressiv reagiert, launisch ist. Weitere Signale seien die verschlechterte Leistung, zunehmende Unzuverlässigkeit und Unpünktlichkeit. Der Arbeitsmediziner Dieter Kissling sieht hier ganz klar den Vorgesetzten in der Verantwortung: «Es gehört zu seiner Funktion, jemanden auf Veränderungen in Verhalten oder Leistung anzusprechen.» Einerseits brauche es eine klare Zielsetzung, die dem Betroffenen Sicherheit und Orientierung gebe. Andererseits müsse der Vorgesetzte im Gespräch dem Mitarbeitenden klar machen, was er und das Team von ihm erwarten – dies aber immer mit Wertschätzung. «Der Vorgesetzte darf dem Mitarbeitenden durchaus vorschlagen, sich Unterstützung zu suchen, etwa beim Hausarzt, beim Psychologen oder bei der Sozialberatung», sagt Kissling. Ganz wichtig findet er, dass sich die Dreiecksbeziehung Patient-Arzt-Vorgesetzter öffnet, das heisst, der Patient den Arzt von seiner Schweigepflicht entbindet. «Es müssen der Arbeitsinhalt, die Einsetzbarkeit und die Belastbarkeit des Patienten besprochen werden. Und der Vorgesetzte bekommt vom Experten Unterstützung und Tipps, wenn er Fragen hat», sagt Kissling.

### Möbel Pfister lancierte ein Projekt, das psychisch Kranke in die Arbeit eingliedert.

**Mitarbeiter wieder eingliedern**  
Genau diese Dreiecksbeziehung lebt man bei der Firma Möbel Pfister: Der Externe Psychiatrische Dienst Aargau übernimmt die psychiatrische Betreuung und die Einschätzung der Arbeitsfähigkeit eines psychisch kranken Mitarbeitenden und ist auch Anlaufstelle für Betroffene und Vorgesetzte. Möbel Pfister hat vor über 30 Jahren ein Projekt lanciert, das die Wiedereingliederung von Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung im Arbeitsleben zum Ziel hat. Nach dem Grundsatz «Arbeit vor Rente» arbeiten momentan bei Pfister elf psychisch Kranke mit unterschiedlichen Krankheitsbil-

den in Pensen zwischen 35 und 80 Prozent. «Diese Mitarbeitenden nehmen Medikamente und sind daher psychisch stabil und gut in bestehende Teams integriert», sagt Sandra Wiederkehr, HR-Managerin und Programmverantwortliche. In jedem Team gebe es eine Betreuungsperson, Vorgesetzter oder Mitarbeiter, die die Leistungsfähigkeit des kranken Kollegen gut einschätzen könne und ihm entsprechende Aufgaben zuteile. «Ganz wichtig für einen produktiv funktionierenden Arbeitsalltag ist, dass die Leute klare Einsatzpläne haben und eine in sich geschlossene Aufgabenzuteilung, damit sie nicht überfordert werden», erläutert Wiederkehr. Damit im Team keine Unstimmigkeiten aufkommen, werden alle Teammitglieder soweit informiert, wie es für die Arbeit von Bedeutung ist – wenn jemand beispielsweise später zur Arbeit kommt, weil er durch Medikamente morgens nicht produktiv sein kann.

Da der Begriff «psychische Krankheiten» eine grosse Palette an unterschiedlichen Störungen umfasst, kann nicht bei allen gleich reagiert werden. Auch die Behandelbarkeit ist unterschiedlich, wie der Basler Psychologe Baer erklärt: «Depressive Symptome können oft gut behandelt werden, bei Persönlichkeitsstörungen ist es schwieriger. Die Persönlichkeit kann man nicht therapieren.» Eine schwierige Persönlichkeit sei wie eine Behinderung, die bleibt, aber die stabilere und krisen-

hafte Phasen kenne. Psychische Krankheiten beginnen gemäss dem Experten nicht erst im Arbeitsleben. «75 Prozent von allen psychischen Erkrankungen beginnen vor dem 25. Lebensjahr. So gesehen, stellen Arbeitgeber durchaus Leute ein, die krank sind – nur wissen sie es nicht.» Auslöser, dass die Krankheit zum Vorschein kommt respektive sich der Zustand destabilisiert, können gemäss Baer Veränderungen wie Chefwechsel, Reorganisation oder Überforderung in einer Position sein. «Das heisst aber nicht, dass der Arbeitsplatz a priori schuld ist», so Baer.

### Präventive Massnahmen

Früherkennung und Prävention von Persönlichkeits- und anderen Störungen sollten eigentlich schon in der Schule oder in der Familie beginnen, sagt Baer. Aber auch am Arbeitsplatz gibt es präventive Massnahmen: «Eine gesundheitsförderliche Führung ist wichtig, hierzu gehören Stichworte wie menschenzentriert, Vertrauen, Wertschätzung, Respekt, Anerkennung, angepasste Arbeitsinhalte. Aber auch das konkrete Führungsverhalten in schwierigen Situationen ist entscheidend für gesunde Mitarbeitende», sagt Baer. Er hat deshalb zusammen mit der Krankentaggeldversicherung der Helsana ein Online-Spiel entwickelt, bei dem Vorgesetzte spielerisch üben können, wie sie mit schwierigen Mitarbeitenden umgehen sollten (www.leaderscare.ch). Gute Füh-

rung als präventive Massnahme hat auch die Schweizerische Post erkannt. Sie führt seit zwei Jahren eine Präventionskampagne zur psychischen Gesundheit durch. «Wir wollten alle Mitarbeitenden sensibilisieren, wie wichtig ihre psychische Gesundheit ist», erklärt Markus Zuberbühler, Leiter Gesundheitsmanagement der Post.

Eines der Hauptanliegen sei die Schulung der Führungsleute gewesen. Durch eine Online-Schulung sollten sie lernen, hinzuschauen und den Mut zu haben, Betroffene auf gute Art anzusprechen. Denn: «Normalerweise erkennt man, wenn sich Mitarbeitende oder Arbeitskollegen anders verhalten und es ihnen nicht gut geht. Diese Veränderung aber auch wahrhaben wollen und sie thematisieren, das braucht Mut und Fingerspitzengefühl», sagt Zuberbühler. Es brauche eine Kultur, in der man über psychische Erkrankungen reden könne – damit nicht das Kopfweh schuld an der Absenz sein muss. Eine weitere Massnahme ist etwa ein gesunder Umgang mit der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, denn «ständig erreichbar zu sein ist nicht gesundheitsförderlich», sagt Zuberbühler. Auch wurde eine Hotline aufgebaut, die rund um die Uhr für alle anonym erreichbar ist und von der Sozialberatung der Post geführt wird. Kaderleute haben zudem die Möglichkeit, sich für drei Beratungsgespräche an eine externe Beratungsstelle zu wenden. Die Rechnung erfolgt anonymisiert an die Firma.

### Fakten zu psychischen Erkrankungen

- **Milliardenkosten** Die OECD schätzt, dass psychische Probleme die Schweizer Wirtschaft durch Produktivitätsverluste, Gesundheitsversorgung und soziale Ausgaben jährlich 19 Milliarden Franken – 3,2 Prozent des Bruttoinlandprodukts – kosten.
- **Ausfallquoten** Die Arbeitslosenquote bei psychisch Kranken ist mehr als doppelt so hoch wie die Gesamtarbeitslosenquote.
- **IV** Rund 40 Prozent der jährlich gesprochenen Neurenten der Invaliden-

versicherung liegt heute eine psychische Erkrankung zugrunde.

- **Häufigkeit** Das Risiko, mindestens einmal im Leben eine psychische Störung zu bekommen, beträgt 50 Prozent. Rund 20 Prozent der Bevölkerung, also auch der Arbeitnehmenden, leiden zu einem Zeitpunkt in ihrem Leben unter einer psychischen Störung.
- **Suizid** Eine tragische Folge psychischen Leidens sind Selbsttötungen. In der Schweiz nehmen sich jährlich rund 1400 Menschen das Leben.