

Was «schwierige» Mitarbeiter schwierig macht

Psychische Auffälligkeit im Job ist weitverbreitet – trotz belastender Umstände reagieren Führungskräfte aber oft zu spät



Nur selten informieren Mitarbeitende den Vorgesetzten über ihre psychischen Probleme. Doch auch die Führungskräfte, die psychische Probleme bei Angestellten wahrnehmen, reagieren meist viel zu spät, zu wenig gezielt oder zu wenig dezidiert.

Wenn es um psychisch auffällige Mitarbeitende geht, ist «Prävention» ein zentraler Begriff. Allerdings muss man sich bewusst sein, was Prävention in diesem Zusammenhang bedeutet – und was nicht.

Grenzen der Prävention

Führungskräfte können normalerweise nicht präventiv verhindern, dass Mitarbeitende eine psychische Störung erleiden. 50% aller psychischen Krankheiten beginnen vor dem 14. Altersjahr und 75% vor dem 25. Altersjahr, also meist vor dem Eintritt ins Erwerbsleben. Zudem werden sie meistens

nicht alleine durch eine ungünstige Arbeitssituation verursacht – das isolierte «Burnout» ist die (seltene) Ausnahme. Vielmehr ist Arbeit einer der ganz wesentlichen Faktoren für die psychische Gesundheit und Stabilisierung.

Wo Prävention wichtig ist

Dennoch ist «Prävention» bei psychisch auffälligen Mitarbeitenden wichtig im Sinne der Sekundärprävention, das heisst der Verhinderung von negativen Verläufen, von längeren Arbeitsunfähigkeiten, von übermässigen Belastungen des gesamten Arbeitsumfeldes oder von Arbeitslosigkeit und Invalidität.

Zur Person

Dr. Niklas Baer ist Psychologe. Nach dem Studium war er in der Beratung von Straftentlassenen und in der beruflichen Eingliederung psychisch kranker IV-Versicherter tätig. Seit 2005 leitet er die Fachstelle Psychiatrische Rehabilitation bei der Psychiatrie Baselland. Seine Hauptaktivitäten umfassen die praxisbezogene Forschung, die Schulung und Beratung von Arbeitgebern, Patienten, Versicherungsfachleuten, Rehaeinrichtungen, Ärzten und Behörden. Seit 2010 ist er Mitglied der OECD-Arbeitsgruppe «Mental Health and Work».

Psychisch auffällige Mitarbeitende sind ein unbeachtetes Alltagsphänomen

Mitarbeitende mit einer psychischen Krankheit sind ein alltägliches Phänomen: Zu jedem beliebigen Zeitpunkt erfüllt jeder fünfte Mitarbeitende die Kriterien für eine diagnostizierbare psychische Krankheit. Drei Viertel dieser betroffenen Mitarbeitenden zeigen eine leicht reduzierte Produktivität, zudem sind psychisch belastete Mitarbeitende deutlich häufiger absent als psychisch gesunde Mitarbeitende. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass 9 von 10 Führungskräfte angeben, dass sie in ihrer Führungskarriere schon einmal

oder mehrmals mit Mitarbeitenden zu tun hatten, die psychisch bedingte Leistungs- oder Verhaltensprobleme zeigten und für die Führungskraft, das Team oder den Betrieb insgesamt belastend waren.

Die häufigsten psychischen Auffälligkeiten am Arbeitsplatz

Zwei Gruppen von psychischen Auffälligkeiten beschäftigen Führungskräfte besonders: Zum einen handelt es sich um «schwierige» Persönlichkeiten, welche die Fehler immer bei den anderen suchen («Mobbing»), impulsiv oder aggressiv reagieren, egoistisch, launisch, querulatorisch oder konstant negativ sind und keine Einsicht in ihre eigenen Probleme haben. Zum anderen handelt es sich um Mitarbeitende, die Konzentrationsprobleme haben, wenig Eigeninitiative und ein verlangsamtes Arbeitstempo zeigen, keinen «Biss» haben, rasch erschöpfbar sind, sich wenig zutrauen und dafür viele Überstunden leisten.

Diese beiden Hauptgruppen spiegeln exakt die beiden häufigsten Ursachen für eine IV-Rente aufgrund psychischer Auffälligkeiten am Arbeitsplatz: so genannte «Persönlichkeitsstörungen» und depressive Erkrankungen. Das heisst, das was den Führungskräften am meisten Mühe bereitet, ist schliesslich auch das, was am häufigsten zu einer IV-Rente führt.

Welche Folgen zeigen sich für Vorgesetzte und Teams?

Die Arbeitskollegen sind in solchen Situationen erheblich belastet. In 3 von 4 Situationen mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden beschwerten sich die Kollegen beim Vorgesetzten. Wenn man bedenkt, dass Kollegen normalerweise erst bei wirklicher Belastung an den Chef gelangen, ist das ein hoher Wert. Zudem überlegt sich rund ein Drittel der Kollegen, wegen dieser Problemsituation selbst die Stelle zu kündigen.

Für die Führungskräfte selbst zeigen sich vergleichbare Belastungen. Rund zwei Drittel der Vorgesetzten fühlen sich in solchen Situationen «frustriert», «hilflos» oder «überfordert». Mehr als die Hälfte hat wegen dieser Situation Konflikte mit dem Team oder mit dem eigenen Vorgesetzten. Und rund 40% der Chefs haben wegen dieser Situation Mühe, nach der Arbeit abzuschalten.

Die psychischen Probleme werden nicht benannt

Trotz all dieser Belastungen reagieren Führungskräfte normalerweise erstens viel zu spät, zweitens zu wenig gezielt und drittens zu wenig dezidiert. 75% der Führungskräfte würden psychische Auffälligkeiten noch nicht ansprechen, wenn sie ihnen erstmals auffallen. Normalerweise spüren Vorgesetzte sehr früh – in einem Drittel der Fälle schon beim

Anstellungsverfahren! – dass «irgendetwas seltsam» ist. Die meisten Chefs sind aber der Meinung, man sollte solche Auffälligkeiten erst dann ansprechen, wenn man «Beweise» oder «dokumentierte Leistungseinbussen über längere Zeit» vorweisen kann. Das Problem dabei ist: Wenn man es erst dann anspricht, sind solche Situationen kaum mehr 'im Guten' zu lösen. Hier vor allem wird «Prävention» verpasst.

Auf der anderen Seite legen auch die betroffenen Mitarbeitenden ihr psychisches Problem gegenüber dem Chef nur selten offen. Dies ist nachvollziehbar – die Betroffenen haben Angst vor Diskriminierung und Stellenverlust. Aber damit verpassen sie selbst eine grosse Chance zur Problemlösung. Die meisten Chefs sagen im Nachhinein, dass es geholfen hätte, wenn der Betreffende seine Probleme offen gelegt hätte.

Das Resultat solcher komplexer Problemsituationen liegt normalerweise darin, dass das Arbeitsverhältnis mit psychisch deutlich auffälligen Mitarbeitenden aufgelöst wird: In über der Hälfte bis zwei Drittel solcher Situationen wird gekündigt – trotz erheblicher Bemühungen von allen Seiten inklusive der betreffenden Mitarbeitenden.

Was kann man tun?

Oft wäre ein besserer Ausgang möglich. Dies bedingt, dass Führungskräfte psychische Auffälligkeiten früh ansprechen, möglichst dann, wenn sie sie wahrnehmen. Dass sie wertschätzend aber gleichzeitig klar reagieren und Vorgaben machen. Und schliesslich, dass sie – wie bei alkoholabhängigen Mitarbeitenden – bei trotzdem anhaltender Problematik verlangen, dass der Mitarbeiter zum Arzt geht und einen Kontakt zwischen Arzt und Arbeitgeber erlaubt. Nur so erhält der Chef die nötige Unterstützung, solche Mitarbeitende zu führen.

All dies kann aber nur erfolgreich sein, wenn die Betriebskultur eine offene Diskussion psychischer Defizite zulässt. Es geht nicht darum, nie eine psychische Störung zu haben. Es geht darum, solche Krisen bewältigen zu können. Dies zu vermitteln, ist Chefsache.

Niklas Baer