



Psychische Probleme am Arbeitsplatz

Terra incognita

Psychisch bedingte Arbeitsprobleme sind nicht nur häufig, sondern verursachen starke individuelle und betriebliche Belastungen. Personalverantwortliche sind oft überfordert und erhalten selten nützliche Hilfe. Was es im Umgang mit Betroffenen zu beachten gilt.

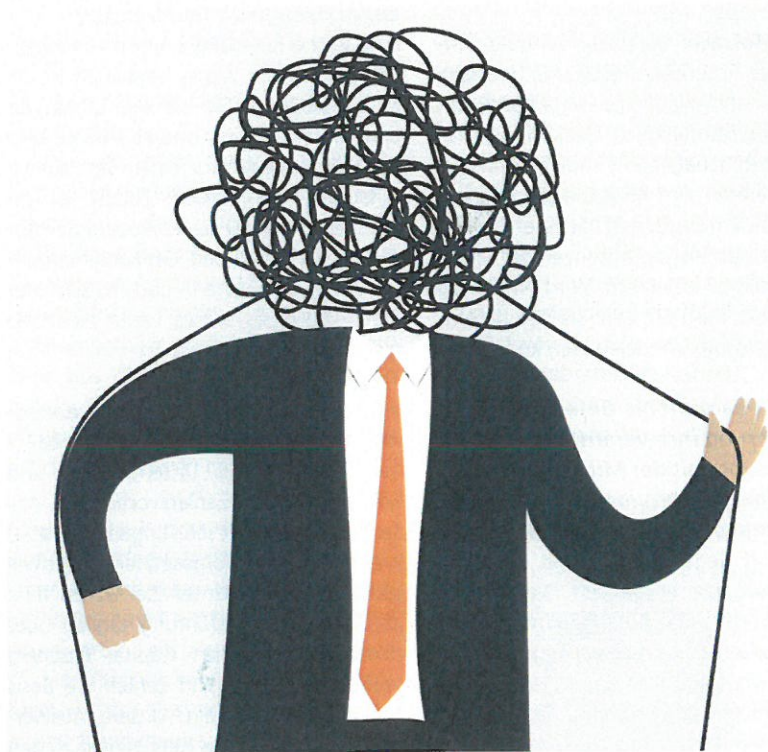
Von Niklas Baer

Personalverantwortliche schätzen, dass 30 Prozent ihrer Mitarbeitenden schon einmal psychische Probleme hatten, die sie in ihrer Leistungsfähigkeit oder in ihrem Arbeitsverhalten eingeschränkt haben. Dies zeigt eine 2010 durchgeführte publizierte Pilotstudie, welche in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft die Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche untersuchte. In Betrieben mit weniger als zehn Mitarbeitenden schätzen HR-Verantwortliche – in der Regel die Geschäftsführer – die Häufigkeit psychisch bedingter Arbeitsprobleme auf gegen 50 Prozent, in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitenden hingegen nur auf rund 15 Prozent.

Psychisch bedingte Arbeitsprobleme werden demnach in kleineren Unternehmen als ein Massenphänomen wahrgenommen, was daran liegt, dass man sich dort gut kennt. In grossen Unternehmen hingegen wird die Häufigkeit von den HR-Verantwortlichen unterschätzt. Die psychiatrische Forschung stützt diese Einschätzung: 40 bis 50 Prozent der Bevölkerung erkranken zumindest einmal im Leben («Lebenszeitprävalenz») an einer psychischen Störung. Betrachtet man die Zeitspanne der letzten 12 Monate («Einjahresprävalenz»), sind rund 25 Prozent betroffen. Dass die Lebenszeitprävalenz nur doppelt so hoch ist wie die Einjahresprävalenz, verdeutlicht, dass dieselben Personen immer wieder erkranken oder chronisch krank sind.

Die Folgekosten nehmen zu

Häufigkeit und Chronizität erklären zum Teil, warum die betriebs- und volkswirtschaftlichen Folgen psychischer Krankheiten so gravierend sind: Allein Depres-



Häufiger, als man denkt: Jeder Zweite kämpft einmal im Leben mit einer psychischen Störung.

sionen verursachen in der Schweiz jedes Jahr Folgekosten in der Höhe von rund 11 Milliarden Franken. Zwei Drittel dieser Folgekosten werden durch arbeitsbezogene Einschränkungen verursacht: durch Invalidität, Absenzen und vor allem durch verringerte Produktivität.

Psychisch bedingte Arbeitsprobleme haben in den letzten rund 20 Jahren in den meisten Industrieländern sehr deutlich zugenommen, ebenso der subjektive psychische Arbeitsstress. Es wird deshalb meist als selbstverständlich angenommen, dass die psychische Belastung der Bevölkerung grundsätzlich zugenommen hat. Tatsächlich haben psychische Erkrankungen gemäss der psychiatrischen For-

schung aber nicht zugenommen, zumindest nicht seit dem Zweiten Weltkrieg. Vielmehr scheint sich unsere Wahrnehmung und Bewertung von psychischen Problemen – respektive von Stress – verändert zu haben.

Diese Entwicklung ist nicht per se negativ. In den letzten Jahrzehnten wurde bewusst angestrebt, das Bewusstsein für psychische Probleme zu verstärken. Das psychiatrische Behandlungsangebot wurde stark ausgebaut und in der Arbeitswelt haben sich vielfältige Spezialdienste etabliert wie Gesundheitsmanagement oder Case Management. Zudem wird heute zunehmend nicht nur die Leistung bewertet, sondern auch das Verhalten.



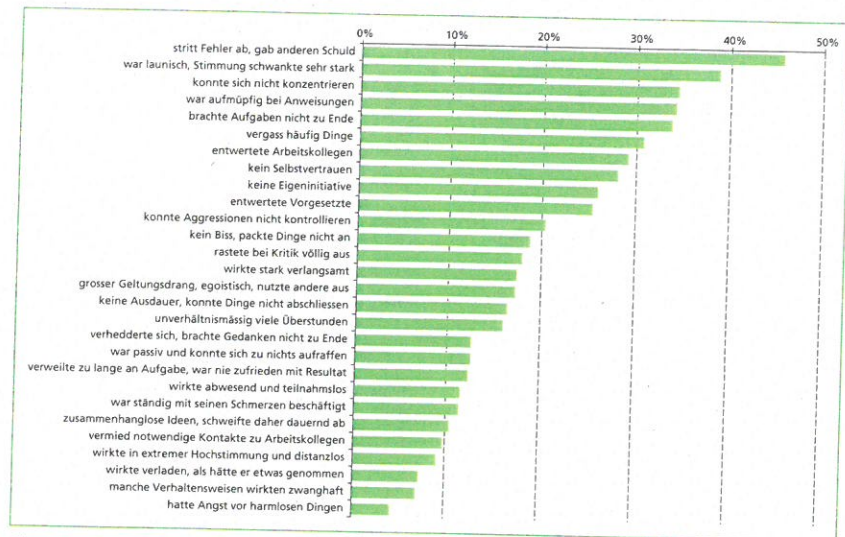
Ressourcen ineffizient genutzt

Diese Professionalisierung hat aber nicht Schritt gehalten mit der zunehmenden Sensibilisierung und der abnehmenden Toleranz gegenüber psychischen Arbeitsproblemen. Der Anfang 2014 publizierte OECD-Bericht «Mental Health and Work: Switzerland» stellt der Schweiz kein gutes Zeugnis aus: Die Arbeitgeber sind mit psychischen Arbeitsplatzproblemen häufig überfordert, die Invalidenversicherung konzentriert sich auf die Wiedereingliederung von IV-Rentnern statt auf die frühe Unterstützung bei Arbeitsplatzproblemen, die psychiatrische Versorgung kümmert sich kaum um Probleme am Arbeitsplatz und die Sozialversicherungen sind nach wie vor ungenügend koordiniert. Die enormen Ressourcen der vielfältigen Unterstützungssysteme in der Schweiz – kein Land hat auch nur annähernd eine so hohe Psychiaterdichte – werden sehr ineffizient genutzt.

Probleme schwierig einzuschätzen

Auch wenn der Umgang mit unfallbedingten Problemen oder körperlichen Krankheiten am Arbeitsplatz oft gut funktioniert, ist dies bei psychischen Problemen nicht der Fall: Während rund 85 Prozent der Personalverantwortlichen, die schon Erfahrungen mit beeinträchtigten Mitarbeitenden gemacht haben, angeben, bei körperlichen Beeinträchtigungen gute oder sehr gute Erfahrungen gemacht zu haben, berichten 70 Prozent über schlechte oder sehr schlechte Erfahrungen bei Mitarbeitenden mit psychischen Beeinträchtigungen.

Dies hat auch mit den Besonderheiten von psychischen Problemen zu tun: Sie sind nicht eindeutig zu erkennen und ihre Auswirkungen auf die Arbeit nur schwierig einzuschätzen. Zudem beginnen 50 Prozent aller psychischen Störungen vor dem 14. Lebensjahr. Dieser sehr frühe Beginn psychischer Erkrankungen relativiert den heute stark übertriebenen Fokus auf die Burn-out-Problematik und den «psychischen Arbeitsstress». Zudem sind die meisten psychischen Störungen durch ärztliche Behandlung zwar stabilisierbar, aber nicht «heilbar». Das heisst, die Probleme verschwinden nicht ganz,



Vorgesetzte und HR-Verantwortliche nehmen bei psychisch belasteten Mitarbeitenden vor allem Verhaltensweisen wahr, die auf Persönlichkeitsstörungen oder Depressionen hindeuten.

sondern müssen im Betrieb mitgetragen werden. Schliesslich leiden Personen mit psychischen Störungen nicht selten unter einer auffälligen Persönlichkeit. Für das Funktionieren am Arbeitsplatz sind diese überdauernden Persönlichkeitsmerkmale – etwa ein Mangel an Einsichtsfähigkeit oder an Einfühlungsvermögen – meist wichtiger als die akute psychische Symptomatik.

Vorurteile sind weitverbreitet

Die Hindernisse liegen aber auch im Arbeitsumfeld. Es gibt kaum einen Zustand, der so stigmatisiert ist wie psychische Krankheit. Dies zeigt eine 2007 von der Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation des Kantons Basel-Landschaft durchgeführte Befragung von 8000 KMU: Vorgesetzte und HR-Verantwortliche würden Bewerber mit einer früheren psychischen Störung nicht einstellen, auch wenn diese voll leistungsfähig wären. Sie würden eher Krebskranke anstellen als ehemals Depressive.

Dies bringt die betreffenden Mitarbeitenden in ein Dilemma: Wenn sie ihr psychisches Problem kommunizieren, riskieren sie, dass man sie diskriminiert oder entlässt. Wenn sie es nicht kommunizieren, werden sie als «seltsam» oder «undiszipliniert» wahrgenommen und irgendwann entlassen. Deshalb, sowie aus Scham, verstecken die meisten Betroffenen ihr psychisches Problem oder äussern, sie hätten ein Burn-out. Dieses

Versteckspiel erschwert wiederum eine wirksame Hilfestellung seitens des Arbeitgebers.

Verantwortliche handeln zu spät

Die eingangs erwähnte Befragung der über 1000 Vorgesetzten und Personalverantwortlichen in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft zeigt, dass Personalverantwortliche psychische Auffälligkeiten bei Mitarbeitenden, die persönlich oder betrieblich als «besonders belastend» empfunden wurden, intuitiv sehr früh wahrnehmen. Sie merken meist sofort, dass irgendetwas «schwierig» oder «seltsam» ist. Bis sie dann allerdings bewusst reagieren, vergehen Monate bis Jahre.

Oben stehende Grafik zeigt, welche «schwierigen» Verhaltensweisen am Arbeitsplatz von den Befragten wahrgenommen werden. Die häufigsten psychischen Störungen (z.B. Angststörungen) wurden am seltensten genannt. Auch mögliche Zwangsstörungen, Suchterkrankungen, manisch-depressive Störungen, Schizophrenien oder Schmerzstörungen wurden kaum je genannt, obwohl diese sehr häufig sind. Die häufigsten psychischen Störungen führen also nicht oft zu besonderen Belastungen am Arbeitsplatz. Hingegen wurden besonders häufig Verhaltensweisen genannt, die auf sogenannte akzentuierte Persönlichkeiten oder gar Persönlichkeitsstörungen hindeuten («hat immer eigene Fehler



Was kann man selbst tun?

- «Schwierige» Mitarbeitende so rasch wie möglich auf das wahrgenommene Verhalten oder die reduzierte Leistung ansprechen.
- Nicht warten, bis man einen «Beweis» für das Problem hat. Die eigene Wahrnehmung, dass ein Problem vorliegt, reicht aus, um es anzusprechen.
- Vorgesetzte sollten das HR informieren und die weiteren Schritte gemeinsam planen.
- Das «schwierige» Verhalten klar und direkt ansprechen sowie überprüfbare und befristete Vorgaben setzen. Gleichzeitig die Person wertschätzen: Normalerweise wollen diese Mitarbeitenden ihr Bestes geben.

Wann sollte man Hilfe holen?

Wenn die obigen Punkte nicht erfolgreich sind, sollte man externe Unterstützung beziehen:

- Im Falle von Langzeitabsenzen die Case Manager der Krankentaggeldversicherer oder der IV einschalten.
- Vom Mitarbeitenden fordern, dass er sich in ärztliche Behandlung begibt.
- Vom Mitarbeitenden gleichzeitig fordern, dass er den Arzt teilweise von der Schweigepflicht entbindet, um die notwendigen Informationen zu erhalten (Gestaltung Wiedereinstieg, Arbeitsanpassungen etc.).
- Das weitere Vorgehen mit den Beteiligten gemeinsam planen und regelmässig evaluieren.

abgestritten und anderen die Schuld gegeben»; «war launisch»; «war aufmüpfig bei Anweisungen»; «entwertete Arbeitskollegen und Vorgesetzte»). Ebenfalls häufig werden mögliche Depressionen genannt (Konzentrationsprobleme, kein Selbstvertrauen, keine Eigeninitiative).

Konflikte belasten Teams

Persönlichkeitsstörungen sind denn auch der häufigste Grund für eine IV-Rente aus psychischen Gründen, gefolgt von wiederkehrenden depressiven Störungen. Persönlichkeitsstörungen sind psychische Krankheiten, die sehr früh beginnen und sich nicht nur am Arbeitsplatz in einem tiefverwurzelten und unangepassten Verhalten zeigen. Kennzeichnend ist, dass die Verantwortung für das eigene Handeln krankheitsbedingt nicht übernommen werden kann, dass also die anderen Schuld haben müssen.

Am meisten haben diese Mitarbeitenden den Betrieb nicht durch mangelnde Leistung oder durch Absenzen belastet, sondern durch zwischenmenschliche Konflikte, sei es im Team oder im Kontakt mit Vorgesetzten und Personalverantwortlichen. In rund der Hälfte all dieser Problemsituationen kam es überhaupt nie zu Absenzen. Das hat zur Folge, dass die «normalen» Unterstützungsprozesse, die alle erst bei längeren Absenzen aktiviert werden, bei den wirklich belastenden betrieblichen Situationen gar nie oder erst viel zu spät zum Zuge kommen.

Wie reagiert das Umfeld?

Fast jedes zweite Team reagiert mit Ablehnung, Ärger und Wut auf diese Mitarbeitenden, jedes dritte Team vor allem mit Mitleid und Hilfsbereitschaft und jedes fünfte Team ambivalent sowohl mit Mitleid wie auch mit Ärger, Verunsicherung und Stress. In rund 40 Prozent aller Fälle von «schwierigen» Mitarbeitenden verschlechtern sich Teamklima und -zusammenhalt deutlich. Am meisten leiden Teams unter narzisstischen Mitarbeitenden (angeberisch, egoistisch, nutzt andere aus oder entwertet sie, gibt nie Fehler zu und rastet bei Kritik aus) – vor allem, wenn es sich um Kadermitarbeitende handelt.

Die Vorgesetzten und die HR-Verantwortlichen unternehmen meist viel, um Lösungen zu finden: Sie führen Gespräche, drohen mit Konsequenzen, appellieren an die Leistungsmotivation der Betroffenen oder regen an, sich zusammenzureissen. Ein Viertel aller Vorgesetzten wartet zu und interveniert nicht, wohl aus Überforderung. Vorgesetzte fordern die Betroffenen selten auf, einen Arzt aufzusuchen – und wenn, dann bei längeren Absenzen. Externe Unterstützung wird selten beigezogen und auch selten als nützlich erlebt: Nur in 3 Prozent all dieser Fälle wurde z.B. die Invalidenversicherung als «Problemlöser» wahrgenommen. Dies, obwohl es sich bei den von den Chefs geschilderten Fällen genau um die diejenigen Probleme handelt, die den Anstieg der IV-Renten massgeblich verursacht haben.

Normalerweise enden solche Probleme nach spätestens drei Jahren in der Kündigung, sei es durch den Arbeitgeber

oder durch die «schwierigen» Mitarbeitenden selbst. Schuld ist nicht das mangelnde Engagement der Arbeitgeber, die Auslöser sind vielmehr Überforderung, mangelnder Beizug externer Hilfen und ungenügende Hilfestellungen durch Externe. Eine Kündigung muss gar nicht die schlechteste Lösung sein, auch nicht für die betreffenden Mitarbeitenden. Dennoch zeigen die Daten eine erschreckende Hilflosigkeit seitens der Arbeitgeber wie auch der Professionellen.

Frühintervention statt Prävention

Zuerst sollte akzeptiert werden, dass psychisch bedingte Arbeitsprobleme tief greifend sind und nicht mit allgemeiner betrieblicher Gesundheitsförderung vermieden werden können. Prävention ist ein falscher Ansatz, da die Betroffenen die Problematik schon mitbringen. Es geht darum, dass Chefs und HR befähigt werden, in Problemsituationen rasch und wirksam zu intervenieren, das heisst, es geht um «Frühintervention». Dafür benötigen Chefs und HR eine klare betriebliche Haltung, wie mit solchen Auffälligkeiten umzugehen ist. Eine solche besteht bisher praktisch in keinem Betrieb.

Die HR-Verantwortlichen sollten die Chefs in solchen Fällen unterstützen können. Dies ist bis heute nicht der Fall: Personalverantwortliche können solche Fälle nicht besser lösen als Linienvorgesetzte. Ausbildung, Rolle und Funktion der HR-Verantwortlichen sollten entsprechend angepasst werden. Psychische Probleme bei Mitarbeitenden sollten nicht als Versagen des Vorgesetzten wahrgenommen werden, sondern Anlass sein, die eigenen Grenzen wahrzunehmen und vermehrt externe Hilfe beizuziehen. Insbesondere sollte viel häufiger und viel früher der Kontakt zum behandelnden Arzt gesucht werden. Nur wenn Arbeitgeber und Arzt gemeinsam Lösungen suchen, kann man erfolgreich sein.



Autor

Niklas Baer ist Leiter der Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation der Psychiatrie Baselland PBL. Er ist seit 2010 Mitglied des OEKO-Teams «Mental Health and Work».