

Abendveranstaltung des Netzwerks Arbeit Kanton Schwyz vom 6. September 2017

Gesunde Führung

Psychische Erkrankungen sind häufig die Ursache von Arbeitsunfähigkeiten und schliesslich Invalidität. Das Verhalten der Führungskräfte hat massgeblichen Einfluss auf den Erhalt des Arbeitsplatzes.

«Wer nicht ausgegliedert wird, muss später nicht wieder eingegliedert werden.» Mit dieser Aussage hat Alex Kuprecht, Schwyzer SVP-Ständerat und Präsident des Netzwerks Arbeit Kanton Schwyz, die Abendveranstaltung unter dem Titel «Sackgassen vermeiden» eröffnet. Den anwesenden Führungskräften hat er klar gemacht, dass es bereits heute und vermehrt in Zukunft schwierig sein wird, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren. Umso mehr müssten sie alles daran setzen, ihre Angestellten im Betrieb zu halten.

Das ist insbesondere beim Auftreten von Krankheiten nicht einfach. Daher sind die Führungskräfte besonders gefordert, wenn ihre Mitarbeitenden psychisch erkranken. Welche Rolle den Vorgesetzten beim Arbeitsplatzverlust von psychisch Kranken zukommt, hat Stephan Böhm von der Universität St. Gallen in einer Studie ermittelt. Seine Ergebnisse hat er an der Veranstaltung präsentiert.

Das Umfeld im Fokus

Zur Studie motiviert hat Böhm die Tatsache, dass der Anteil psychisch bedingter IV-Neuberentungen seit 2003 stetig gestiegen ist und sich die Untersuchungen wie auch die Massnahmen vorwiegend auf den Betroffenen selbst, aber nicht auf sein Arbeitsumfeld konzentrieren. In Zusammenarbeit mit der SVA Zürich hat er so dann rund 200 psychisch erkrankte Personen, die bei der IV vorstellig wurden sowie deren Vorgesetzte und Familienmitglieder mehrfach befragt. Zugrundegelegt hat Böhm der Studie das Anforderungs-Ressourcen-Modell,

wonach ein Ungleichgewicht (zu hohe Anforderungen stehen zu geringen Ressourcen gegenüber) psychische Erkrankungen und Arbeitsplatzverlust begünstigen. Soviel vorneweg: Die Studie hat das Modell bestätigt.

Vorgesetzte haben grossen Einfluss

In der Folge haben Böhm und sein Team ermittelt, welche Faktoren den Arbeitsplatzverlust bei psychischer Erkrankung begünstigen und welche ihn gefährden. Einen gefährdenden Einfluss haben demnach mental anspruchsvolle Aufgaben, die Arbeitsmenge sowie Zeitdruck. Kaum signifikanten Einfluss hingegen haben erstaunlicherweise die Persönlichkeitseigenschaften der Betroffenen wie auch deren Familie und Freunde. Diskriminierung oder Mobbing im Team sind dagegen schlecht für den Arbeitsplatzverlust, während Unterstützung durch das Arbeitsumfeld und das HR förderlich sind. Den grössten Einfluss auf den Arbeitsplatzverlust haben aber tatsächlich die Vorgesetzten. So sind Gespräche mit der Führungskraft, gesundheitsfokussierte Führung, flexible Arbeitsplatzvereinbarungen oder die Beziehungsqualität zum Vorgesetzten entscheidende Faktoren. Sie stehen in der Rangliste gar deutlich vor externen Eingliederungsmassnahmen beispielsweise der IV, zumindest wenn es um den Erhalt des angestammten Arbeitsplatzes geht.

Prävention und Intervention

Das Verhalten der Führungsperson ist somit entscheidend für den Arbeitsplatzverlust. Dies gilt bei Personen mit

psychischer Erkrankung, aber natürlich auch bei allen anderen Arbeitnehmenden. Eine wichtige Basis ist dabei die Prävention, indem gesundheits-schädliche Einflüsse sowie qualitative und quantitative Überforderungen vermieden und eine langfristige Balance von Anforderungen und Ressourcen geschaffen werden. Intervenieren können die Vorgesetzten, sobald sie eine Wesens- oder Leistungsveränderung beim Arbeitnehmenden feststellen oder sich die Absenzen häufen. Dann gilt es, die Wichtigkeit von Gesundheit anzusprechen, offen und verständnisvoll gegenüber der gesundheitlichen Einschränkung aufzutreten und eine gemeinsame Lösungsfindung anzubieten. Insbesondere helfen zielgerichtete Arbeitsplatzanpassungen. Hierbei kommt auch dem Gesamtunternehmen die Verantwortung zu, ein flexibles Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem solche Anpassungen möglich sind und auch durch die Geschäftsleitung befürwortet werden.

Dabei darf von der einzelnen Führungskraft allerdings nicht zu viel erwartet werden. Sie kann die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz unterstützen und auf sie zugehen, ein Therapeut ist sie allerdings nicht. Dazu und auch beim Reintegrationsprozess gilt es, Hilfe von Profis in Anspruch zu nehmen, also Ärzte, Krankentaggeldversicherer und die IV-Stelle mit an Bord zu holen.

Gesunde Führung ist lernbar

Böhm hat schliesslich noch einen weiteren Faktor untersucht. Nämlich, ob gesunde Führung lernbar ist. Dazu hat er rund die Hälfte der Führungskräfte der an der Studie beteiligten Patienten an einem Workshop in gesunder Führung weitergebildet. Der Vergleich mit der Kontrollgruppe ergab einen signifikant höheren Anteil mit Arbeitsplatzverlust. In Reaktion auf diese Erkenntnis hat Andreas Dummermuth von der IV-Stelle Schwyz angekündigt, im nächsten Jahr entsprechende Kurse anzubieten. J

Gregor Gubser

leitender Redaktor

«Schweizer Sozialversicherung»