

Interview mit Niklas Baer, Psychologe

«Man muss offener und früher miteinander reden»

Wer aus psychischen Gründen krank geschrieben wird, fällt oft während Monaten aus. Solches ist sowohl für Betroffene selbst als auch für Arbeitgeber schwierig. Der Psychologe Niklas Baer plädiert dafür, Probleme und Konflikte im Betrieb frühzeitig ansprechen. Laut Baer liessen sich viele Vollzeitkrankschreibungen oder gar Krankschreibungen verhindern. Weshalb das so ist, erklärt er im Interview.

Von Dora Horvath*

Krankschreibungen aus psychischen Gründen nehmen seit 30 Jahren massiv zu, auch bei jungen Leuten, was auf ein verbessertes psychiatrisches Angebot sowie eine wachsende gesellschaftliche Sensibilisierung gegenüber psychischen Störungen zurückzuführen ist. Jeder zweite Fall führt zum Stellenverlust, schlimmstenfalls gar zur dauerhaften Arbeitslosigkeit, das heisst IV-Abhängigkeit. Eine Ursache hierfür ist, dass diese Krankschreibungen mehrheitlich Vollzeitkrank-

schreibungen sind und wesentlich länger dauern als solche aus körperlichen Gründen. Mit den richtigen Massnahmen und Anpassungen wären aber viele psychisch beeinträchtigte Angestellte durchaus arbeitsfähig, meint der Psychologe und international anerkannte Experte Niklas Baer, zumal die Mehrzahl der Krankschreibungen eine Reaktion auf unbereinigte Arbeitsplatzkonflikte und nicht auf eine generelle Arbeitsunfähigkeit zurückzuführen sind. Baer ist Leiter von Workmed, einem

Joint Venture der Swica und der Psychiatrie Baselland.

Würde man psychische Probleme und Konflikte im Betrieb frühzeitig ansprechen und würden Ärzte und Psychiater in Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern nebst der Diagnose auch die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen präziser beurteilen, liessen sich viele Vollzeitkrankschreibungen oder gar Krankschreibungen verhindern und ein frühzeitiger Wiedereinstieg planen, sagt Baer. Er vertritt damit einen neuartigen An-

satz im Umgang mit psychischen Krankheiten in der Arbeitswelt. Dafür braucht es von Vorgesetzten und den Betroffenen Mut, eine offene, vertrauensbasierte Kommunikation und Unternehmenskultur sowie einen kontinuierlichen Kontakt zueinander. – Unter der Leitung von Niklas Baer entstand im Auftrag der Swica Krankentaggeldversicherung 2022 erstmalig in der Schweiz eine systematische Analyse von knapp 2000 Patientendossiers, mehrheitlich aufgrund psychischer Krankschreibungen. Sie wurden mit rund 600 Fällen von körperlichen Krankschreibungen verglichen.

Woran erkennt man, dass mit einem selbst etwas nicht stimmt? Gibt es typische Symptome und was sind die ersten Alarmzeichen?

Oft ziehen psychische Erschöpfungszustände oder Burnouts Vollzeitkrankschreibungen nach sich.

Typische Anzeichen sind, dass man nicht mehr so Freude hat am Morgen, nur noch mit Widerwillen zur Arbeit geht und das Gefühl hat, die Dinge nicht mehr so im Griff zu haben. Hinzu kommen häufig Schlaf- und körperliche Probleme. Man grübelt an etwas herum, vernachlässigt die Hobbys und hat allgemein nicht mehr so Interesse an dem, was um einen herum geschieht. Am besten merkt man es in Beziehungen. Die Partner und Arbeitskollegen realisieren dies am schnellsten, denn man ist nicht mehr präsent, trägt nicht mehr viel, ist dünnhäutiger und schnell gereizt. Man hat keine Reserve mehr, alles ist einem zu viel. Diese Signale muss man ernst nehmen. Wenn das nicht besser wird, sondern eher schlimmer, würde ich nicht länger als zwei Wochen warten, bevor ich zum Arzt gehe. Dann ist es höchste Zeit, etwas zu unternehmen.

Oft bedeuten Krankschreibungen wegen eines Burnouts für den Arbeitgeber einen abrupten Kommunikations- und Kontaktabbruch mit dem Mitarbeiter. Das löst Verunsicherung aus...

Die Verunsicherung ist typisch, wenn es sich um psychische Probleme handelt. Alle Beteiligten haben Hemmungen darüber zu reden, denn man begegnet psychischen Problemen immer noch mit Vorurteilen. Die Betroffenen haben Hemmungen frühzeitig zu sagen, dass es ihnen nicht gut geht. Vorgesetzte merken dies instinktiv zwar sehr früh, scheuen sich aber, den Mitarbeiter drauf anzusprechen, da sie ihm nicht zu nahetreten wollen und auch nicht wissen, wie dieser reagiert. Sie haben Angst, dass sich seine Situation verschlechtert, wenn sie ihn auf seine Befindlichkeit ansprechen. Das Gegenteil ist der Fall! Es ist gut, den Mitarbeiter so früh wie möglich darauf anzusprechen.

Wie würden Sie das konkret anpacken? Ganz einfach auf der natürlichen, zwischenmenschlichen Ebene. Beispielsweise bei einem Kaffee mit einem «Wie geht es

dir?» – «Mir ist aufgefallen, dass...» oder «Du wirkst ein bisschen unglücklich» – «Können wir darüber reden?» Es muss kein offizielles Gespräch sein, sondern so wie man fragt, wenn jemand eines morgens plötzlich hinkend zur Arbeit kommt. Wenn jemand jedoch geknickt zur Arbeit erscheint, fragt niemand nach. Das ist kein böser Wille, sondern das sind Hemmungen und Angst. Es ist aber schlecht, dass man psychische Probleme nicht ähnlich offen und normal behandelt wie körperliche Symptome. Mit einem offenen Umgang würde man nämlich viel schneller gute Lösungen finden.

«**Wenn jemand jedoch geknickt zur Arbeit erscheint, fragt niemand nach.**»

Niklas Baer

Sie plädieren dafür, den Arbeitgeber, den zuständigen Arzt, allenfalls den Mitarbeiter und Krankentaggeldversicherer an einen Tisch zu bringen, damit es eben nicht zu dieser erschreckend hohen Anzahl von Kündigungen kommt. Offensichtlich passiert dies nicht oder viel zu wenig. Darf ein Arbeitgeber von sich aus aktiv werden und den Arzt oder Psychiater kontaktieren?

Natürlich würde ich eine Kontaktaufnahme zuerst mit dem Mitarbeiter besprechen. Man darf als Arbeitgeber nicht einfach irgendwem Details über einen Mitarbeiter erzählen. Aber es geht ja bei einem solchen Kontakt darum, gute Lösungen zu finden für alle Beteiligten. Nichts tun ist die schlechteste Variante. Aber der Arzt muss für Auskünfte zwingend die Einwilligung beim Patienten einholen. Wir von Workmed empfehlen dem Arbeitgeber oft, den Arzt oder Psychiater zu kontaktieren,

da ihm dessen Sichtweise fehlt. Man kann ihn anrufen und schildern, wie sich die Situation aus Sicht der Vorgesetzten und des Teams darstellt. Zum Beispiel, dass man den Mitarbeiter sehr schätze, jedoch nicht wisse, wie einsatzfähig er sei, wie man ihn unterstützen und wie man seinen Wiedereinstieg planen solle und um einen Austausch bitten. Damit erzählt man keine Geheimnisse über den Mitarbeiter, sondern schildert die Situation des Arbeitgebers.

«**Man sollte als Vorgesetzter grundsätzlich auf Vorwürfe und Unterstellungen verzichten und ebenfalls sagen, wie es einem geht und auch eigene Unzulänglichkeiten zugeben.**»

Niklas Baer

Das sind aber womöglich sehr intime, sehr persönliche Dinge...

Eigentlich überhaupt nicht. Der Arbeitgeber muss ja keine Diagnosen oder intimen Details wissen. Diese sind für ihn gar nicht relevant. Man kann den Arzt aber darum bitten, ob er nicht rein arbeitsbezogen über drei wesentliche Dinge informieren kann: die Planung des Wiedereinstiegs, wo Einschränkungen noch vorhanden sind und wo nicht, und wie man die Tätigkeit des betreffenden Mitarbeiters anpassen kann. Dann weiss der Psychiater oder der Hausarzt: Sie als Arbeitgeber wollen helfen und er kann dann mit dem Patienten besprechen, ob er Auskunft geben darf.

Die meisten Krankschreibungen erfolgen gemäss Ihrer Studie wegen Arbeitsplatzkonflikten. Was empfehlen Sie da?

Man muss offener und früher miteinander reden. Zu Beginn ist der Frust noch nicht so gross und man kann ihn noch auflösen und vieles abfedern. Oder sich dann auf eine gute Art trennen. Ansonsten dreht es im Kopf und die gegenseitigen Aversionen steigen. Man sollte als Vorgesetzter grundsätzlich auf Vorwürfe und Unterstellungen verzichten und ebenfalls sagen, wie es einem geht und auch eigene Unzulänglichkeiten zugeben. Aber natürlich ist nicht

jeder nach so einem Gespräch fähig zur Einsicht oder Selbstkritik. Dann kommt man als Vorgesetzter an die Grenze. Dann sollte man auch nicht lange zuwarten, sondern die Erwartungen sehr klar definieren und den Tarif durchgeben. Wichtig ist aber, dass man dies wertschätzend und verhaltensbezogen sagt wie: «Ich schätze dich als Person, aber ich erwarte, dass du ab jetzt immer pünktlich bist. Im Sinne von als Mensch bist du gut, aber was du machst, ist nicht gut. Du meinst es wahrscheinlich gut, aber ich erwarte etwas anderes.»

Dann stimmen zu, dass der Schlüssel dafür Transparenz ist?

Ja, denn genau hier muss es aus meiner Sicht besser werden. Sehen Sie, psychische Probleme sind so häufig, dass es sie schlicht und ergreifend auch geben darf. Bei Mitarbeitern und Vorgesetzten wohl gemerkt. 20 Prozent einer Belegschaft hat eine psychische Störung oder eine psychische Erkrankung. Viele Betroffene können trotzdem gut arbeiten. Wenn man es weiter fasst: Psychische Probleme sind etwa so häufig wie Rückenprobleme und sind eigentlich etwas Normales. Auch psychisch an sich gesunde Menschen können zudem Schicksalsschläge, Belastungssituationen und Krisen haben. In der Schweiz sind deutlich mehr als eine halbe Million Menschen pro Jahr in einer psychiatrischen Behandlung, darunter immer mehr Junge. Die meisten psychischen Störungen sind also leicht oder mittelschwer. Häufig wissen wir dies von den Kollegen nicht einmal. Viele haben zum Beispiel irgendwelche Angstprobleme oder können nicht Lift fahren. Diejenigen, die in der Klinik behandelt werden, das sind die schweren Störungen. Im Vergleich sind das aber ganz wenige Fälle.

Wie schafft man eine Vertrauensbasis und eine offene Kultur?

Das Problem ist ja nicht nur der Workload. Klar, wenn jemand über längere Zeit sehr viel arbeitet, dann zieht dies andere Probleme mit sich. Aber in einem Unternehmen muss man auch über andere Themen reden, wie Wertschätzung und den Umgang mit Frustrationen. Mangelnde Wertschätzung wird als Kränkung empfunden, und das kann sich sehr destruktiv auswirken. Manchmal ist es einfach auch nur ein Gefühl, dass man nicht wertgeschätzt wird und dabei hat es gar nicht damit zu tun. Dann sollte man als Mitarbeiter zunächst einmal darüber nachdenken und das Gespräch suchen mit Vorgesetzten. Aber für

das braucht es eben eine Beziehung, den Kontakt und eine Kultur, die es möglich macht, dass man darüber reden darf und Lösungen suchen kann.

Können Sie anhand einiger Beispiele erklären, wie Vorgesetzte einen Arbeitsplatz anpassen könnten?

Bei körperlichen Einschränkungen ist ein angepasster Rahmen selbstverständlich, seien es Stehpulte, eine Blindentastatur, Hörgeräte oder ein Nachteilsausgleich bei Lehrabschlussprüfungen. Aber bei psychischen Problemen macht man das sehr selten – weil man sie nicht einschätzen kann und weil auch eher nicht darüber gesprochen wird. Voraussetzung für eine ergonomische Anpassung ist halt, dass die Beeinträchtigung konkret kommuniziert wird. Aber beispielsweise bei jemandem mit sehr starken Prüfungsängsten kann man ja einfach das Setting anpassen, damit der Kandidat seine Prüfung bestehen kann. Menschen mit depressiven Problemen zum Beispiel können zwar arbeiten, haben aber Konzentrationsprobleme und machen mehr Fehler. Und nach einigen Stunden werden die Fehler immer mehr. Da kann man ja sagen, du machst häufiger Kurzpausen oder jemand vom Team kontrolliert nach.

«**Mangelnde Wertschätzung wird als Kränkung empfunden, und das kann sich sehr destruktiv auswirken.**»

Niklas Baer

Vorgesetzte sind keine Psychologen...

Und wenn sie es wären, würde es ihnen auch nicht helfen, weil Vorgesetzte eine andere Rolle haben. Entweder kann man mit dem Mitarbeiter offen darüber reden, so wie es bei ihrem Kollegen am Bürkliplatz im Zusammenhang mit der extremen Prüfungsangst der Fall war. Oder je nachdem kann man auch mit dem Arzt drüber reden, der genau bei solchen Fragen helfen kann. Der Vorgesetzte muss nur von ihm wissen, was er dem Mitarbeiter zumuten, wie und wo er ihn unterstützen kann, ob er vom Betroffenen etwas einfordern soll und wie er den Arbeitsplatz anpassen kann. Das ist das, was interessiert. So kann man die Situation oft auch etwas normalisieren und entdramatisieren. →



Sika® Frostschutz / SikaRapid® / Sika® Antisol®

SIKA WINTERSCHUTZ

Sika Produkte für ein sicheres Betonieren bei tiefen Temperaturen – BEYOND THE EXPECTED

Das Abbindeverhalten von Beton ist temperaturabhängig. Je tiefer die Temperatur, desto langsamer verläuft der Erhärtungsprozess. Bei unter 5 °C kommt die Hydratation zum Stillstand, unter 0 °C kann Beton gefrieren und somit können Frostschäden entstehen. Zudem erhöht die tiefe Luftfeuchtigkeit im Winter das Risiko von Schwindrissen.

Diesem Prozess wirken folgende Produkte entgegen:

- Sika® Frostschutz, Sika® Frostschutz Plus und SikaRapid® für eine schnellere Erreichung der Frostbeständigkeit
- Sika® Antisol® E-20 für eine effektive Nachbehandlung



www.sika.ch



« Wenn man immer «lieb» ist aber unehrlich, besteht das Risiko, dass man jemanden innerlich abschreibt, ihm aus dem Weg geht und hintenrum über ihn schwatzt. »

Niklas Baer

Arbeit wird im Zusammenhang mit psychischen Problemen oft sehr negativ dargestellt. Was sagen Sie dazu?

So ist es, es herrscht immer noch das Bild vor, dass Arbeit vor allem belastend ist. Das stimmt aber so nicht. Arbeit als stabilisierendes Element kann auch stützen. Denn bei der Arbeit kann man sich als kompetent und wertvoll erleben und man kann ein Schwätzchen halten. Normalerweise ist Arbeit etwas vom Stabilisierendsten, das es gibt. Klar, es gibt auch sehr belastende Arbeitssituationen. Aber sprechen Sie mal mit Arbeitslosen, denen geht es psychisch viel schlechter und die wären froh, wenn sie wieder eine Stelle finden würden. Wie wertvoll Arbeit ist, merkt man manchmal erst, wenn man keine Arbeit mehr hat.

Und zum Schluss: Wie kann man im Sinne der Prävention solche Konflikte vermeiden?

Die beste Prävention ist eine Kultur der Offenheit, Kommunikation und vor allem die Kontinuität von Kommunikation. Der Vorgesetzte sollte mit seinen Mitarbeitern in Kontakt bleiben und durch Kommunikation Vertrauen schaffen. Das schafft man nicht, wenn man nicht auch die schwierigen Sachen anspricht. Dazu braucht es einen gewissen Mut, denn Mut gehört auch zu einer guten Betriebskultur. Man kann psychische Probleme im Betrieb nicht besser lösen ohne Mut. Man muss authentisch sein, denn nur dann ist man auch glaubwürdig. Wenn man das nicht ist und schwierige Sachen nicht anspricht und nicht sagt, was einen stört, dann fängt der Mitarbeiter an, einen zu nerven. Alle Beteiligten müssen die Verantwortung dafür übernehmen, dass einen ein anderer nicht zu nerven anfängt. Wenn man immer «lieb» ist aber unehrlich, besteht das Risiko, dass man jemanden innerlich abschreibt, ihm aus dem Weg geht und hintenrum über ihn schwatzt. Es ist dann nur noch eine Frage der Zeit, bis die Situation eskaliert und es letztlich zu einer Trennung kommt. Sich mit jemandem wirklich persönlich und ehrlich auseinanderzusetzen, auch wenn es schwierig wird, das ist «lieb». Nur nettes Gesäusel ist lediglich eine gepflegte Form, eine Person im Stich zu lassen. ■

Mehr über Niklas Baer und seine Arbeit auf der Website von Workmed: <https://workmed.ch>.

Das ausführlichere Interview auf baublatt.ch/23216

* Das Interview erschien zuerst im Intranet der Zürichsee Schifffahrtsgesellschaft.



Manche bauen ohne Stahl.



Profis bauen auf uns!

www.bewetec.ch

55790

CONTAINEX



Wir liefern Ihr Baubüro

- Ideal als langfristige oder temporäre Raumlösung (z.B. Baubüro, Besprechungsraum uvm.)
 - Individuelle Raumaufteilung
 - Flexible Ausführungsvarianten
- www.containex.com



Ein rechtzeitiges Gespräch kann Frustsituationen auflösen helfen.