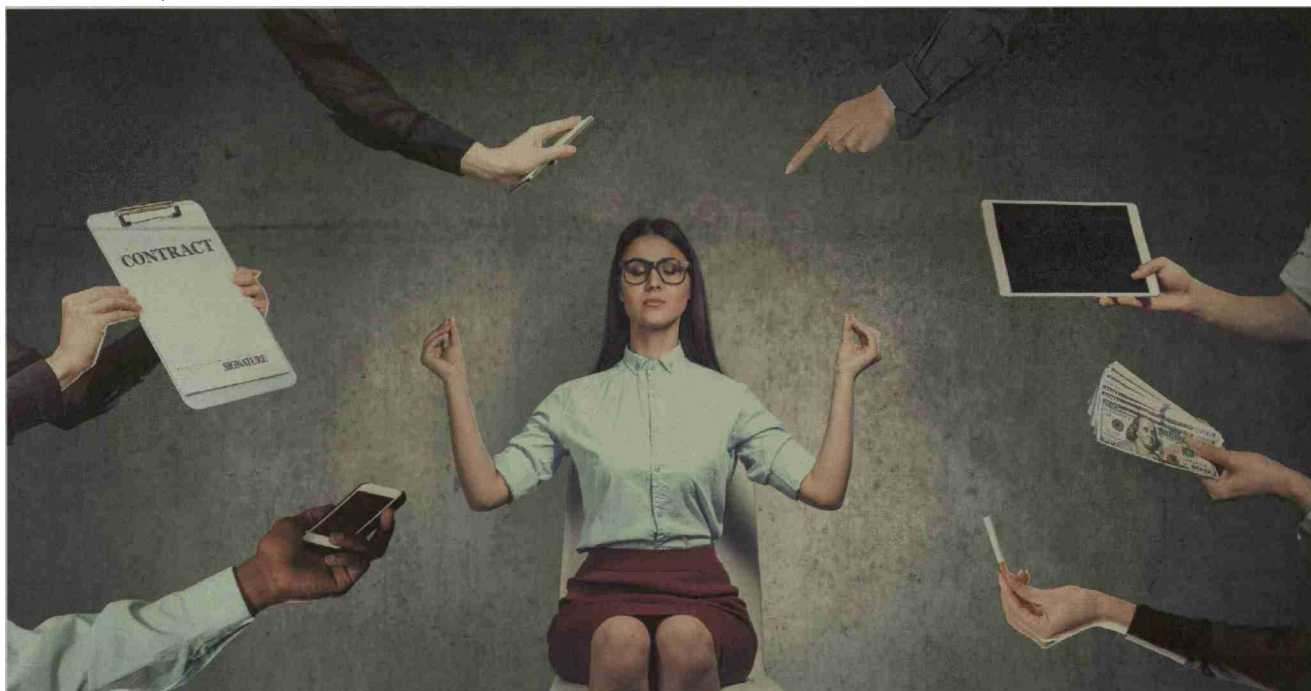


# So bleiben Angestellte gesund

Mit diesen **Massnahmen** kann das HR die Resilienz der Belegschaft unterstützen. Verantwortlich bleibt aber das Individuum.



**Wertschätzung:** Statt den eigenen Angestellten immer neue Aufgaben aufzuhalsen, sollten die Vorgesetzten das Engagement wertschätzen – und die Mitarbeitenden auch mal zu einer Pause auffordern.

SUSANNE SCHILD

**A**n einem Tag im November erschien Konrad (Name der Red. bekannt) nicht mehr im Büro. Er meldete sich krank. Keiner wusste, was er hatte oder wie lange er weg sein würde. Konrad hat keine besonders verantwortungsvolle Position in der Firma, sein Terminkalender war nicht randvoll, er leistete selten Überstunden – was ein **Burnout** erklärt hätte. Aber so? Was Konrads Arbeitskollegen und -kolleginnen nicht wussten: Konrad litt an Schlafstörungen, das Gedankenkarussell in seinem Kopf liess sich nicht stoppen.

Konrad ist kein Einzelfall. Gemäss einer Studie von Swica und Workmed, Kompetenzzentrum der Psychiatrie Baselland, vom März 2022 haben sich zwischen 1997 und 2019 in Deutschland die Krankschreibungen aufgrund von psychischen Proble-

men verdreifacht. Für die Schweiz gibt es keine Zahlen, aber der allgemeine Trend in den Industrieländern deutet darauf hin, dass es hierzulande ähnlich aussieht.

Gemäss der Studie dauert eine Arbeitsunfähigkeit aus psychischen Gründen im Durchschnitt rund 220 Tage. Rund die Hälfte aller psychisch bedingten Absenzen sind auf Probleme am Arbeitsplatz zurückzuführen. Die Verfasserinnen und Verfasser der Studie stellten fest, dass die Dauer der Arbeitsunfähigkeit sowohl mit der Grösse des Unternehmens wie auch mit der Anstellungsdauer korreliert.

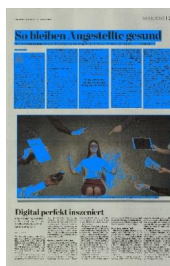
## Schnellebige Welt als Belastung

Die Fakten aus der Swica-Studie sind alarmierend. Und sie weisen darauf hin, wie wichtig es für Firmen wäre, das Thema «psychische Gesundheit» proaktiv und präventiv anzugehen. Die Unternehmen, die sich mit dem Thema beschäft-

gen, sprechen dabei lieber von «mentaler Gesundheit», denn «psychisch» ist oft mit Stigmata und Vorurteilen behaftet.

Ein Grund, weshalb das Thema heute relevanter ist, liegt darin, dass die Arbeit für viele in den letzten zwanzig Jahren schnellebiger, komplexer und unberechenbarer geworden ist. Nicht nur die Corona-Pandemie hat dafür gesorgt, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zerfliessen; im Homeoffice, wo man auch abends oder am Wochenende noch etwas erledigen kann, ist es für viele schwieriger geworden, sich abzugrenzen und abzuschalten.

Die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen – Lockdown, Isolation, Unsicherheiten und Sorgen – haben für die Verbreitung des Begriffs «Resilienz» gesorgt. Resilienz gilt als Fähigkeit, Stress, Krisen und andere belastende Situationen unbeschadet zu überstehen.



Um Resilienz zu entwickeln und gesund zu bleiben, ist es wichtig, körperliche Warnzeichen ernst zu nehmen. In der modernen Arbeitswelt sind die meis-

## Manager, die bis zum Umfallen arbeiten, sind keine geeigneten Vorbilder.

ten Menschen jedoch sehr kopflastig unterwegs und haben diese Fähigkeit verlernt. Als Signale gelten: regelmässig von der Arbeit erschöpft sein, schlecht schlafen, sich nicht mehr gut konzentrieren können oder antriebslos sein.

Damit Menschen gesund bleiben, brauchen sie Handlungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten und Wertschätzung. Wer feststellt, dass die eigene Energiebilanz über einen längeren Zeitraum nicht ausgeglichen ist, sollte eine Veränderung suchen. Es empfiehlt sich, eigene hinderliche Haltungen zu hinterfragen – wie beispielsweise «Ich bin zu alt für einen Wechsel» oder «Ein neuer Job ist nur interessant, wenn er besser bezahlt ist».

### Diese Möglichkeiten haben Firmen

Entscheidungsträgerinnen, welche die Relevanz gesunder Angestellter erkannt haben, beginnen bei der obersten Führungsebene: Sie verankern gesunde Führung in ihrer Firmenstrategie, sensibilisieren und schulen alle Führungskräfte und setzen so einen Kulturwandel in Gang. Es gilt, gewünschtes Verhalten nicht nur zu predigen, sondern vorzule-

ben. Manager, die bis zum Umfallen arbeiten und bei denen ein **Burnout** in den Lebenslauf gehört wie ein Master-Abschluss, sind keine geeigneten Vorbilder.

«Gute Führungskräfte sind regelmässig mit ihren Mitarbeitenden im Austausch, nicht nur beim Jahresgespräch», betont Stephan Melliger, BGM-Experte, Case-Manager und Dozent an der FHS St. Gallen. «Sie schaffen eine Vertrauenskultur, indem sie hinschauen, gut zuhören und Beobachtungen und Veränderungen ansprechen.» Er empfiehlt, mit externen Beratungsstellen, Coaches und Psychologen zusammenzuarbeiten – zum einen, damit die Führungskräfte bei anspruchsvollen Fällen selbst Unterstützung erhalten, zum anderen auch für niederschwellige Angebote für die Mitarbeitenden, beispielsweise bei Konflikten.

Es gibt keine klare Trennlinie zwischen «gesund» und «krank». Die Diagnose einer psychischen Erkrankung bedeutet nicht automatisch ein «Nichtfunktionieren» im Berufsleben. Umgekehrt können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne vorliegende Erkrankungen sehr wohl psychisch beansprucht und in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sein. Wenn Menschen offener über ihre Herausforderungen am Arbeitsplatz reden könnten, dann würde es eher gelingen, rechtzeitig gegenzusteuern und passende Lösungen zu finden.

Der Schlüssel liegt dabei in der Kommunikation – so wie Konrad, dem damals die Gespräche fehlten. Glücklicherweise fand sich nach seiner Auszeit eine passende Lösung.