

## »Was ist bloss mit Max Muster los?«

Das Forschungsprojekt im Auftrag des **Vereins Artisana** untersucht die Frage, wie Verantwortliche von Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden damit umgehen, wenn psychische Probleme bei Mitarbeitenden auftauchen. **Max Muster** steht dabei beispielhaft für einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, dessen bzw. deren Verhalten oder Leistung sich aus unklaren Gründen in eine problematische Richtung verändert – was ein Hinweis auf psychische Probleme sein kann. Im Fokus der Studie stehen Unternehmen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes; insgesamt 18 Branchen- und Gewerbeverbände der Deutsch- und Westschweiz haben das Projekt unterstützt. In einem ersten Schritt wurde eine **schriftliche Kurzbefragung** durchgeführt, an der sich annähernd 300 Betriebe beteiligten. In direkten **Gesprächen mit Betriebsverantwortlichen** erfolgte in einem zweiten Schritt eine Vertiefung von 31 ausgewählten Situationen.

### «Was ist los?»

In den von den Betriebsverantwortlichen beschriebenen Situationen äusserte sich die Problematik häufig in einem oder mehreren der folgenden Bereiche: **Leistung, Arbeitsverhalten, Motivation/Stimmung und Sozialverhalten**. Veränderungen im Leistungsverhalten (Denken, Handeln) oder Sozialverhalten (Konfrontation, Rückzug) sind dabei besonders **gute Frühindikatoren**. Betriebsverantwortliche von Kleinunternehmen stehen dabei in derart engem Kontakt mit ihren Mitarbeitenden, dass sie Problemanzeichen **gut erkennen** und Veränderungen kaum unbemerkt bleiben. Schwierig ist jedoch zum Teil, die Problematiken in **Zusammenhang mit psychischen Belastungen** zu bringen, da vordergründig v.a. Organisatorisches, Soziales oder Physisches im Zentrum steht. Als besonders schwierig wurden von vielen Betriebsleitenden die Schwankungen im Verhalten der betroffenen Mitarbeitenden sowie die negativen Auswirkungen auf das Team empfunden.

### «Was steckt dahinter?»

Überlegungen zu den Hintergründen der schwierigen Situation gehen meist in Richtung eines **Zusammenspiels verschiedener Faktoren von Arbeit, sozialem Umfeld und Person**. Knapp 40 Prozent der geschilderten Situationen beruhigten oder verbesserten sich mit der Zeit. Ebenfalls in knapp 40 Prozent der Fälle erfolgte eine Kündigung – entweder durch den Betrieb oder durch den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin selber. Anhand der beiden Merkmale Krankschreibung und Situationsverbesserung werden im Bericht vier **Verlaufstypen** unterschieden, die mit Grosswetterlagen verglichen werden können (z.B. «Sonnenschein / Aufhellung nach Gewitter» oder «Trübes Wetter ohne Ende»).

### «Was tun?»

Das **Führen von Gesprächen** ist das am häufigsten eingesetzte Mittel im Umgang mit der problematischen Situation. Die Analyse der Vertiefungsinterviews zeigt dabei grosse Unterschiede bei der **Art der Gesprächsführung** sowie der **Verbindlichkeit** der besprochenen Inhalte. Auffällig ist, dass zwar die beobachteten Probleme, kaum jedoch die **psychischen Belastungen** angesprochen werden. Dies, weil das Thema oft als Privatthema oder als **angst- und hemmungsbeladen** erachtet wird. Als besonders herausfordernd wird der Umgang mit **uneinsichtigen Mitarbeitenden** empfunden. Ein weiteres häufig gewähltes Mittel ist die **Anpassung der Arbeitssituation**. Vorteilhaft in Kleinunternehmen ist dabei, dass es ohnehin Aufgabe der Betriebsleitung ist, Abläufe und Arbeitsorganisation zu gestalten, weshalb sie Anpassungen direkt, rasch und gezielt vornehmen kann. Erschwerend ist hingegen, dass sich Mehrarbeit auf nur wenige Personen verteilt. Da Kleinunternehmen nicht über interne Unterstützung durch Fachpersonen verfügen, sind in schwerwiegenderen Fällen oft **externe Akteure** – z.B. Hausarzt, Psychiaterin oder Klinik-Personal – involviert. Schwierig für Betriebsverantwortliche ist, wenn kein Informationsaustausch mit diesen erfolgt, insbesondere in der Reintegrationsphase.

### «Wie weiter?»

Nähe, Flexibilität und Vielseitigkeit sind spezifische Merkmale von Kleinunternehmen, verbunden sowohl mit **Vorteilen** (z.B. alle kennen sich gut; kurze Entscheidungswege; soziales Verantwortungsgefühl) als auch mit **Herausforderungen** (z.B. Mehrfachbelastung der Betriebsleitung; Nähe erschwert professionelle Distanz). Bei konkreten Problemsituationen wird Verantwortlichen von Kleinunternehmen empfohlen, ihren **Handlungsspielraum zu nutzen** und sich nicht zu scheuen, **Informationen** von (bereits involvierten) Fachkräften einzuholen. Generell ist zudem analog dem Thema Arbeitssicherheit ein **aktiverer Umgang mit dem Thema «Psychische Belastungen»** anzustreben, etwa indem bei der Beurteilung von Belastungssituationen psychische Aspekte mitgedacht und betriebliches Gesundheitsmanagement pragmatisch umgesetzt wird. **Externe Akteure** (wie z.B. Verbände, Ärzteschaft, Versicherungen, Kantone) können Kleinunternehmen via mündlicher Beratung, Schulungsmöglichkeiten, praxisnahem schriftlichem Informationsmaterial sowie über die Bildung von Netzwerken unterstützen.

### Weitere Informationen unter:

[www.artisana.ch](http://www.artisana.ch): Forschungsbericht inkl. Fallbeispielen

[www.leaderscare.ch](http://www.leaderscare.ch): Online-Trainingstool für Führungskräfte und Personalverantwortliche