

## Psychische Erkrankung in der Baubranche

# Auf die eigenen Stärken vertrauen

Psychische Probleme sind vielerorts noch immer ein Tabuthema. Anders bei den Trägern von Holzbau Plus: Als Vorreiter in der Baubranche begegnen sie dem Thema mit Offenheit. Bei der Prävention und Früherkennung setzen sie auf ihre Stärken als Kleinunternehmen.

Von *Stefan Strausak*



### Autor

**Stefan Strausak** stammt aus einer Zimmermannsfamilie aus dem Solothurnischen. Seit 2007 leitet er als Geschäftsführer die Schweizerische Paritätische Berufskommission Holzbau (SPBH), das Vollzugsorgan des GAV Holzbau.

Anders als die Unfallprävention, die im Baugewerbe seit Jahren mit dem Schwerpunkt Arbeitssicherheit institutionell und betrieblich verankert ist, fristet die systematische betriebliche Gesundheitsförderung noch immer ein Schattendasein. Vor allem kleine Betriebe, wie sie typisch in der Holzbaubranche sind, befürchten hohe Kosten oder möchten die eingespielten und optimierten Arbeitsabläufe nicht durch neue Massnahmen behindern. Dabei bekommen gerade kleine Unternehmen den Ausfall eines Mitarbeitenden deutlich zu spüren: Die Last kann nur auf wenige Schultern verteilt werden.

### Nähe, Flexibilität und Vielseitigkeit als Stärken

Für das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden braucht es jedoch nicht zwingend einen grossen Systemüberbau. Vieles werde in kleinen Betrieben intuitiv richtig gemacht, weiss die Arbeits- und Organisationspsychologin Dr. Désirée Stocker. Sie ist Mitautorin der Studie «Was ist bloss mit Max Muster los?». Im Auftrag des Vereins Artisana gingen Forschende von Universität Bern und Büro BASS darin der Frage nach, wie Verantwortliche von Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden damit umgehen, wenn psychische Probleme bei Mitarbeitenden auftauchen. Die Studie

#### Wo kleine Unternehmen bei der Prävention ihre Stärken mobilisieren können:

- **Nähe:** Man kennt sich untereinander meist persönlich. Durch die tägliche Zusammenarbeit bleiben Problemanzeichen und Veränderungen kaum unbemerkt.
- **Flexibilität:** Die Unternehmensleitung hat die Möglichkeit, rasch und unkompliziert auf Probleme zu reagieren.

Holzbaubranche – Unia, Syna, Baukader Schweiz, KV Schweiz und Holzbau Schweiz – initiierte Qualitätslabel steht für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und Personalführung. Holzbau Plus erhält, wer über die grundlegenden Bestimmungen des GAV Holzbau hinaus aktiv eine erfolgs- und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur umsetzt. Mit einer detaillierten Prüfung mittels Fragebogen, Stichprobenkontrollen und Audits wird gewährleistet, dass die Betriebe die Anforderungen erfüllen. Bis dato tragen knapp 40 Schweizer Holzbaubetriebe das Gütesiegel.

[www.holzbau-plus.ch](http://www.holzbau-plus.ch)

Mitarbeitenden mit psychischen Problemen umgehen sollen. Der zweimal im Jahr stattfindende Branchenevent hat zum Ziel, den Erfahrungsaustausch zwischen den zertifizierten Betrieben zu intensivieren und wichtige Fachimpulse zu geben.

Die Arbeits- und Organisationspsychologin Dr. Désirée Stocker stellte dabei ihre Studie vor und moderierte die Diskussionen. Sie zeigte sich überrascht, wie unverkrampft die teilnehmenden Betriebe über ihre Erfahrungen sprachen. «Von gestandenen Bauleuten erwartet man nicht in erster Linie, dass sie so offen und ehrlich mit dem schwierigen Thema psychische Gesundheit umgehen. Die Betriebe haben in der Vergangenheit schon einige schwierige Situationen meistern müssen. Diese haben sie sehr gut bewältigt und sind daran gewachsen.»

### Erkennen und rasch handeln

Doch bevor gehandelt werden konnte, brauchte es zunächst die Wahrnehmung,

Eine Umfrage unter Sicherheitsbeauftragten der Holzbaubranche 2016 hat gezeigt: Mitarbeitende leiden unter häufigen Unterbrechungen im Arbeitsablauf, Zeitdruck und langen Arbeitstagen. In Kombination mit privaten Umständen und Problemen kann dies die psychische und körperliche Gesundheit beeinträchtigen und auf Dauer zu Leistungsabfall, Unfällen und Krankheiten führen. Die Themen Stress, Arbeitsbelastung und psychische Beeinträchtigungen sind auch im Schweizer Holzbau Realität geworden.

### Fehlende Systematik im Gesundheitsmanagement

Während physische Leiden oft durch eine konkrete Ursache wie eine Krankheit oder einen Unfall bedingt sind, ist die Entstehung von psychischen Problemen in der Regel ein Zusammenspiel vieler verschiedener Ursachen. Auslöser einer psychischen Krise oder Erkrankung ist meist eine Belastungssituation, wie beispielsweise lang andauernde Stressphasen. Arbeitsfaktoren und Komponenten des sozialen Umfeldes wirken mit den individuellen Voraussetzungen einer Person zusammen. Für Laien ist es oft schwierig, diese Erkrankungen früh genug zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Das Thema ist zudem vielerorts noch immer tabubehaftet, und der Eindruck besteht, psychische Leiden betreffen einen zu persönlichen Bereich, als dass sie in einem beruflichen Umfeld angesprochen werden könnten.

- **Vielseitigkeit:** Aufgrund der kleinen Betriebsgrösse sind Mitarbeitende vielseitig gefordert, übernehmen interessante, abwechslungsreiche Tätigkeiten sowie Verantwortung. Dies schafft eine positive Einstellung zu Arbeit und Leistung.

[www.artisana.ch](http://www.artisana.ch)



«Veränderungen bleiben nicht unbemerkt.»

fokussierte dabei auf Unternehmen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes. Dabei beteiligten sich insgesamt 18 Branchen- und Gewerbeverbände der Deutsch- und der Westschweiz.

Stocker und ihr Team lokalisierten drei Merkmale, die sich Kleinbetriebe zunutze machen können: Nähe, Flexibilität und Vielseitigkeit. «Man kennt sich untereinander meist persönlich, und durch die tägliche Zusammenarbeit bleiben Problemanzeichen und Veränderungen kaum unbemerkt. Vorgesetzte haben die Möglichkeit, rasch und unkompliziert auf Probleme zu reagieren. Zudem haben Mitarbeitende in kleinen Betrieben oft ein vielseitiges Tätigkeitsprofil. Dies ermöglicht eine einfache temporäre Anpassung der Aufgaben, um die betroffene Person zu entlasten», fasst Dr. Désirée Stocker die Vorteile zusammen.

### Der Mensch im Zentrum

dass etwas nicht in Ordnung ist. Während des Branchenevents zeigte sich, wie einfach sich in kleinen Teams Veränderungen in der Leistung und dem Verhalten von Mitarbeitenden zu erkennen gaben, weil man täglich miteinander zu tun hatte. Leistungsabfall, Stimmungsschwankungen, ständige Gereiztheit, aber auch ein Vermeiden von alltäglichen sozialen Interaktionen fallen auf. «Vorgesetzte sollen nicht einfach darauf hoffen, dass sich dies wieder von alleine legt», mahnt Dr. Désirée Stocker. Es gelte möglichst rasch das Gespräch zu suchen, um die eigene Beobachtung und Sorge zu schildern. Wichtig dabei sei, sich genügend Zeit für das Gespräch zu nehmen, um eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen zu können, wo man nicht gestört werde. «Fragen Sie, was los ist, und hören Sie zu. Legen Sie auch Ihre Sicht der Dinge dar und bieten Sie Hand für gemeinsame Lösungen», rät die Arbeits- und Organisationspsychologin. «Rechnen Sie auch damit, dass Ihr Mitarbeitender zunächst mit Abwehr reagiert und die Situation hinhunterspielt. Lassen Sie es dann vorerst so stehen, aber vereinbaren Sie einen nächsten Gesprächstermin. Zeigen sich bis dann keine Veränderungen, sprechen Sie es erneut an und ermutigen Sie auch, Hilfe von Fachleuten anzunehmen.» Daneben sei wichtig, sich als Führungsperson ebenfalls nicht zu scheuen, externe Unterstützung beizuziehen, betont Dr. Désirée Stocker. Anders als in Grossunternehmen, wo spezialisierte Teams zur Unterstützung bei Personalfragen zur Verfügung stehen, sei die Betriebsleitung bei kleinen Unternehmen auf sich alleine

Genau diesen offenen und persönlichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen die Holzbau Plus Betriebe. Holzbau

#### Tipps für die aktive Gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements:

- Tabus in Bezug auf Stress und psychische Gesundheit abbauen
- Bewusstsein über das Zusammenspiel der verschiedenen Ursachen schärfen
- Veränderungen in der Leistung und dem Verhalten von Mitarbeitenden erkennen
- Auf die Gesamtbelastungssituation von Mitarbeitenden achten
- Bei auftretenden Problemen auf die eigene Wahrnehmung vertrauen, diese ernst nehmen und thematisieren
- Fähigkeit und Kultur stärken, schwierige Themen neutral und schnell anzusprechen

Plus ist das Qualitätslabel der Holzbaubranche. Vor sieben Jahren wurde es von den Sozialpartnern ins Leben gerufen und honoriert das Bestreben eines Betriebes für eine moderne und partnerschaftliche Unternehmenskultur. Das Gütesiegel sorgt für die Motivation, aber auch für die Verpflichtung, den Betrieb gemeinsam mit den Mitarbeitenden weiterzubringen. Damit stellt es den Menschen ins Zentrum. Holzbau Plus basiert auf dem Gesamtarbeitsvertrag Holzbau. Dieser weist nebst materiellen Bestimmungen zu Mindestlöhnen oder Arbeitszeiten auch Aspekte wie die Förderung von Weiterbildungen und der Betriebskultur auf. Am vergangenen Branchenevent der Labelbetriebe im November 2017 zeigte sich, dass diese keine Berührungängste mit dem Thema psychische Erkrankung haben. Im Zentrum des Abends standen die Fragen, wie psychische Erkrankungen erkannt werden und wie Vorgesetzte mit

#### Holzbau Plus

Das 2011 von den Sozialpartnern der

gestellt. Es lohne sich daher Case Manager der Taggeldversicherung oder eine Fachperson der IV-Stelle anzufragen. «Niemand verlangt, dass man Krisen alleine durchsteht.»

#### Offene Kommunikation und Wertschätzung als Prävention

Trotz den Herausforderungen, mit denen kleine Unternehmen konfrontiert werden können, rät Dr. Désirée Stocker dringend: «Betriebsverantwortliche sollen ihre Möglichkeiten bei Prävention und Früherkennung nicht unterschätzen.» Betriebliche Gesundheitsförderung mit Prävention und Früherkennung brauche kein aufwendiges System, sondern einen bewussten Umgang mit Gestaltungsfaktoren, die ohnehin zur Betriebsführung gehören. So gelte es, ein waches Auge auf die Leistung, das Sozialverhalten und die Gesamtbelastungssituation von Mitarbeitenden zu haben. Psychische Aspekte sollen dabei immer mitgedacht werden. «Dazu gehört, auf die eigene Wahrnehmung zu vertrauen und bei auftretenden Problemen diese ernst zu nehmen und zu thematisieren. Eine offene Gesprächskultur ist hierbei das A und O.» Diese fusse ihrerseits auf einer gelebten Wertschätzung. Nicht nur in Stresssituationen könne Lob und Anerkennung positive Auswirkungen auf Gesundheit und Leistung haben. «Wertschätzung schafft die Grundlage für Vertrauen. Und mit gegenseitigem Vertrauen meistert man schwierige Situationen. Das lohnt sich nicht nur aus sozialer, sondern auch aus unternehmerischer Sicht.»