

4. BGM-Tagung Kanton Aargau

19. November 2014

Weiterbildungszentrum Lenzburg

Niklas Baer

# «Schwierige» Mitarbeitende

## Probleme und Möglichkeiten im Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden

Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation



# INHALT

Bedeutung der Thematik

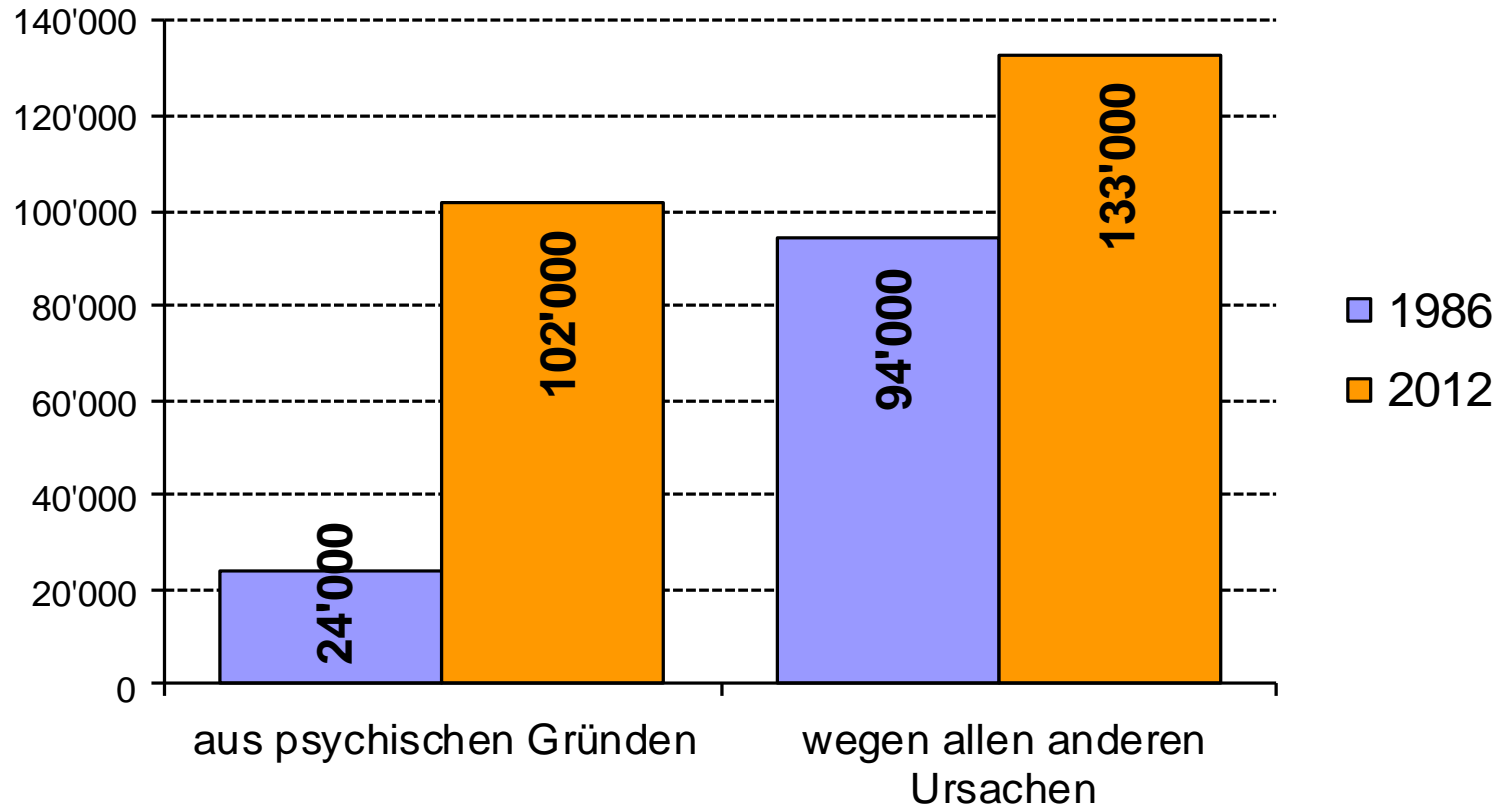
Besondere Erschwernisse bei psychischen Störungen

- krankheitsbezogene
- personbezogene
- umweltbezogene

Dynamik am Arbeitsplatz

Hinweise für die Praxis

# IMMER MEHR IV-RENTNER AUS PSYCHISCHEN GRÜNDEN

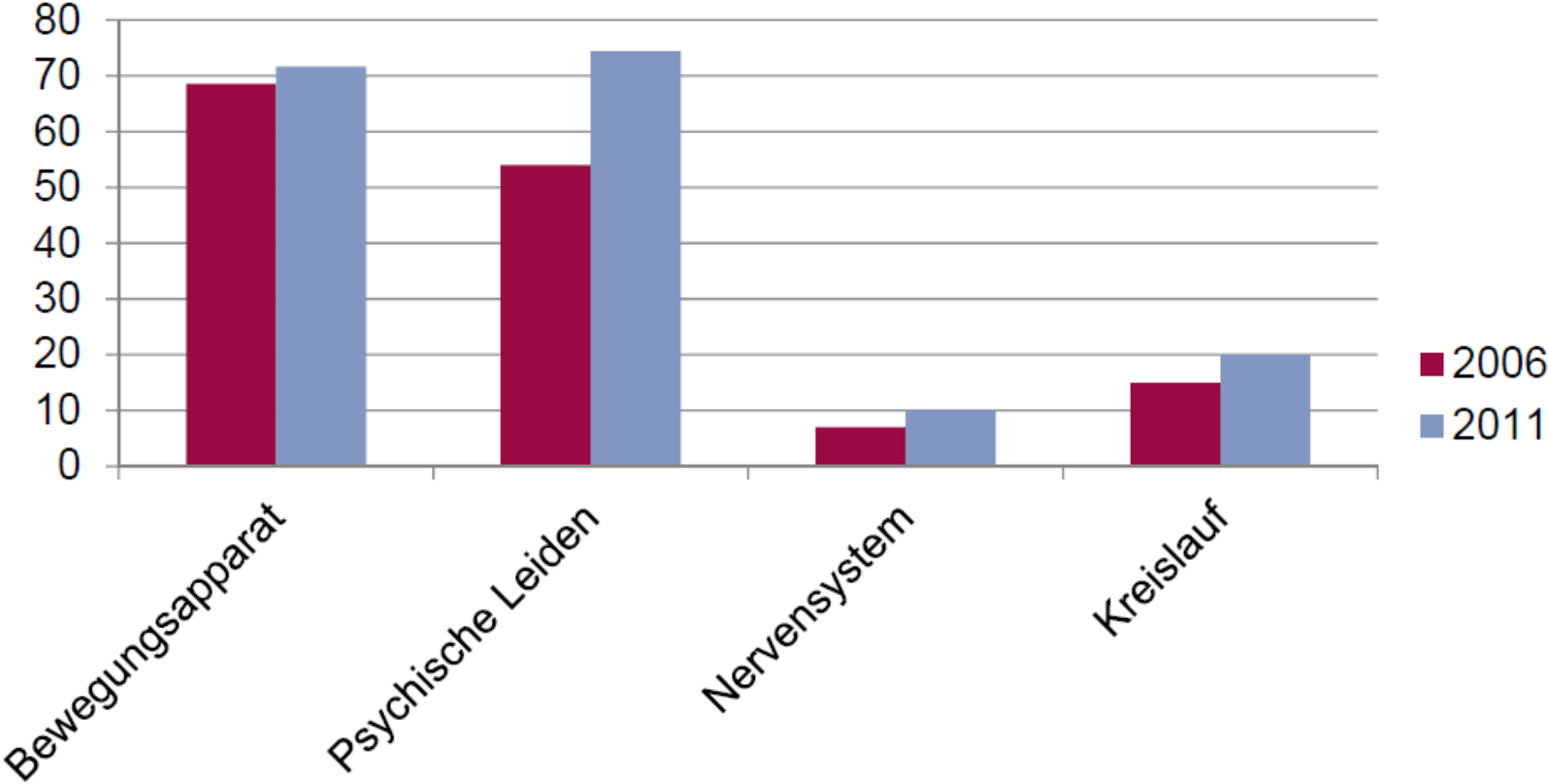


Quelle: IV-Statistik

# ZUNAHME PSYCHIATRISCHER KRANKSCHREIBUNGEN

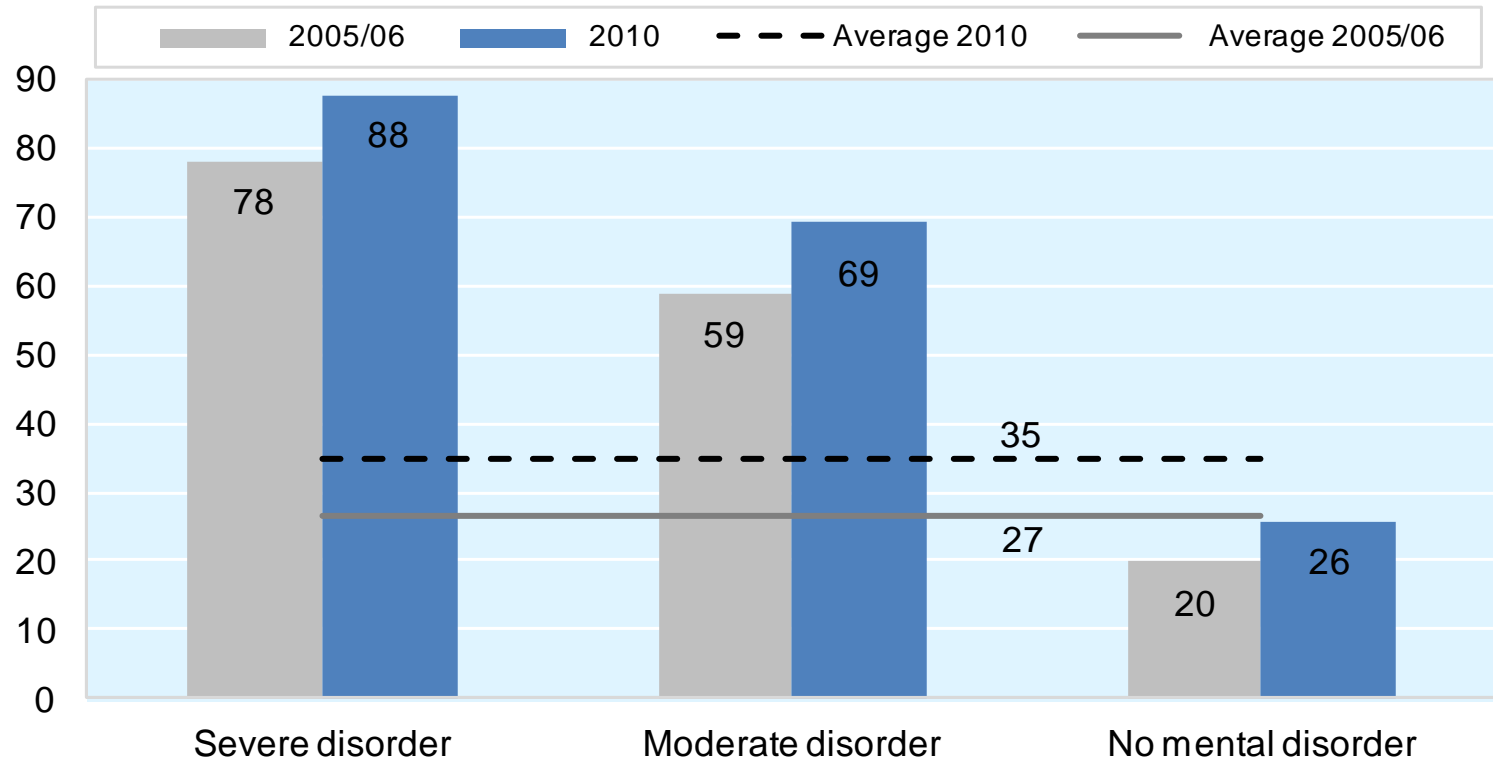
Nettoausgaben von Helsana in CHF (in Mio.) im Vergleich von 2006 zu 2011

(nur KTG-Kosten; ohne Behandlungskosten)



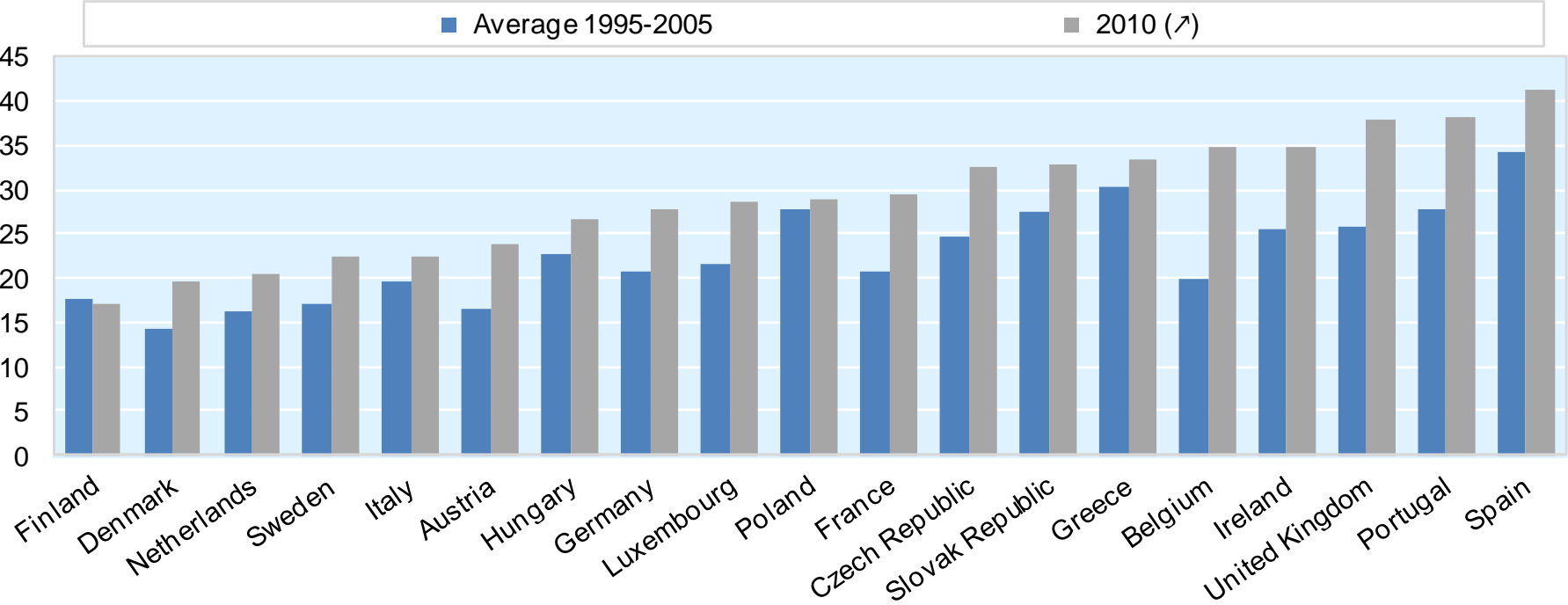
Quelle: Helsana

# ZUNAHME REDUZIERTER PRODUKTIVITÄT



Anteil der am Arbeitsplatz präsenten Mitarbeitenden, die in den letzten 4 Wochen wegen eines psychischen oder körperlichen Gesundheitsproblems reduziert produktiv waren. Befragung in 21 europäischen Ländern (Eurobarometer), 2005 und 2010

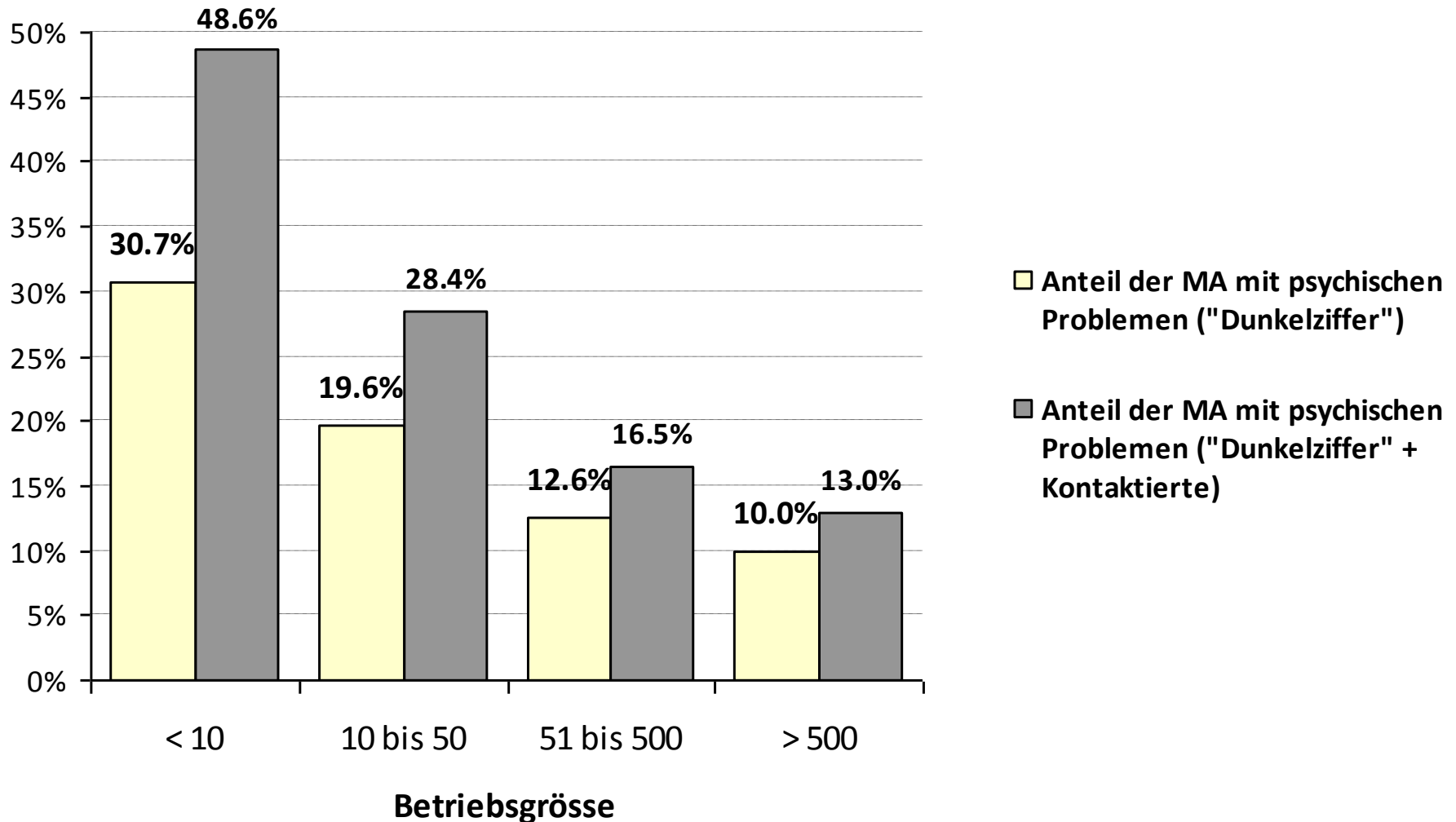
# ZUNAHME DES ERLEBTEN ARBEITSSTRESSES



Note: Model results are based on all countries covered in the survey.

Source: OECD calculations based on European Working Conditions Survey (EWCS) 1990-2010

# IM BETRIEB SIND PSYCHISCHE PROBLEME HÄUFIG



# DYNAMIK PSYCHISCHER ARBEITSPROBLEME

## Krankheit

Art

Schweregrad

Beginn und Verlauf

Komorbidität

Krankheitsverhalten

- Inanspruchnahme von Behandlung

- Dauer bis zur Behandlung

- **Substanzkonsum**

- **«Disclosure»**

- **Körperliche Aktivität**

- etc.

## Person

Bildung

Arbeitsbiographie

Bewältigungskompetenzen

Erwartungen

Ängste

**Persönlichkeit**

- Freundlichkeit

- Flexibilität

- Motivation

- Einsichtsfähigkeit

- Akzentuierungen

- etc.

## Umwelt

**Ärzte**

- Krankschreibeverhalten, Gutachten

- Kooperation mit Arbeitgeber

**Arbeitgeber**

- Verhalten Chefs («ansprechen»)

- Betriebskultur («Fehlerkultur»)

- Haltungen, Erwartungen

**(Sozial)versicherungen**

- Früherkennung und -intervention

- Kooperation mit Psychiatrie

- Wirksamkeit Massnahmen

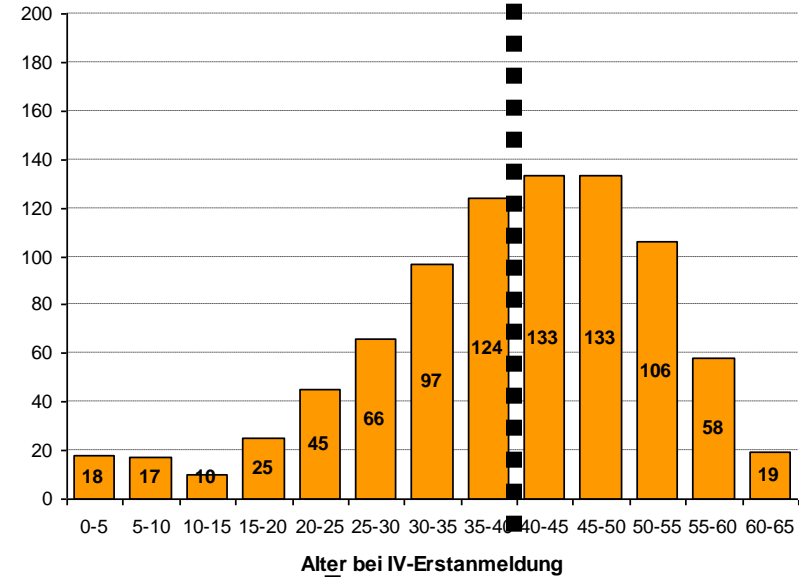
- Anreize

- etc.

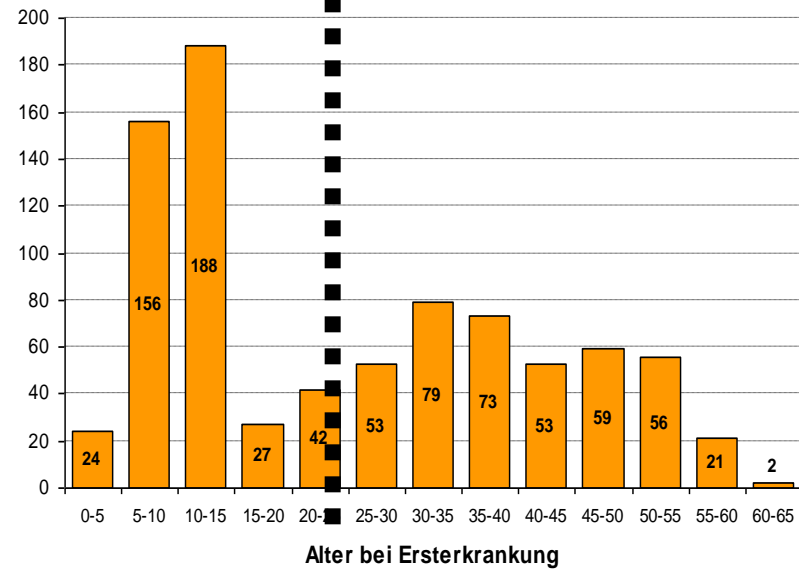


# IV-BERENTUNGEN HABEN EINEN VORLAUF

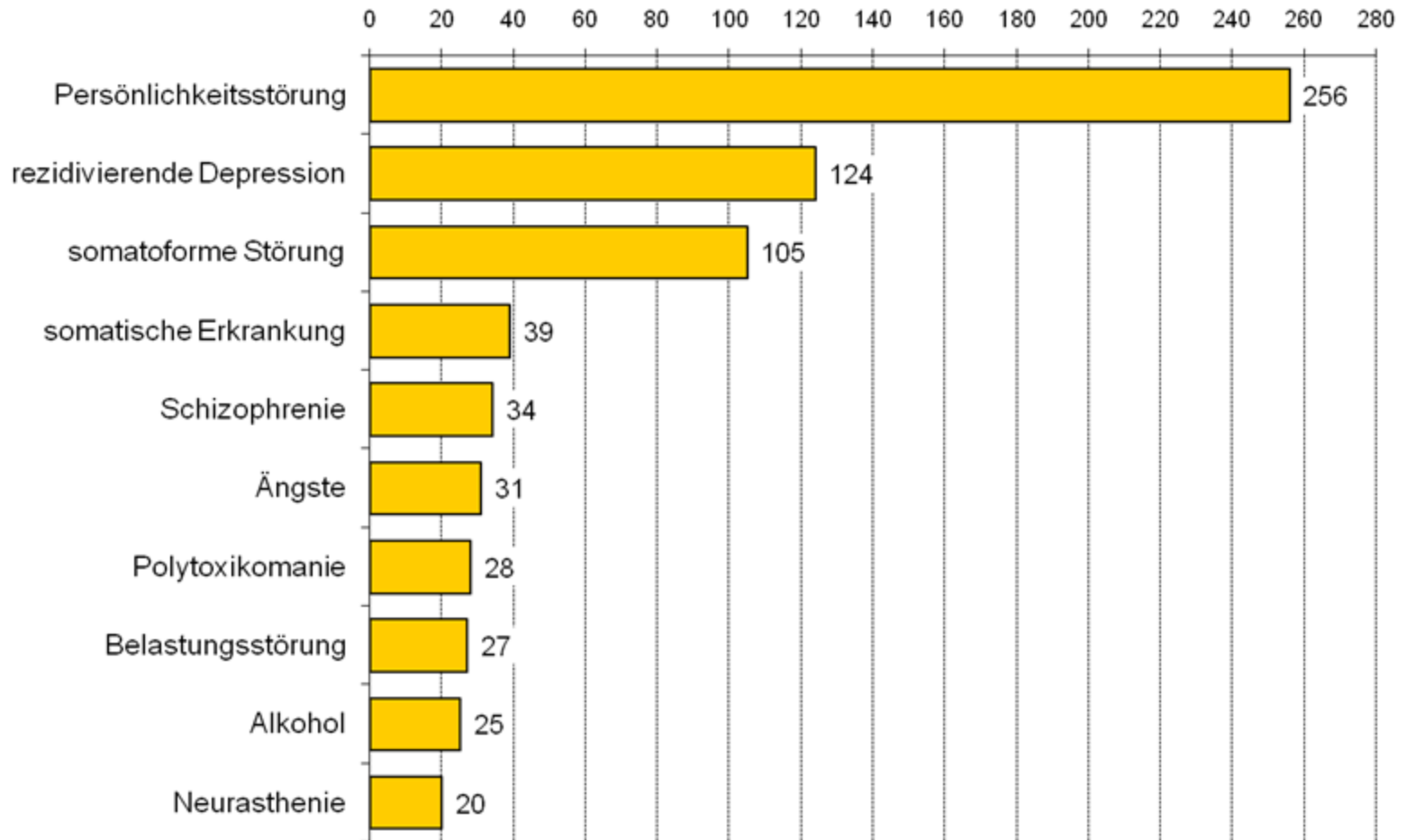
Erstanmeldung bei der IV



Psychische Ersterkrankung

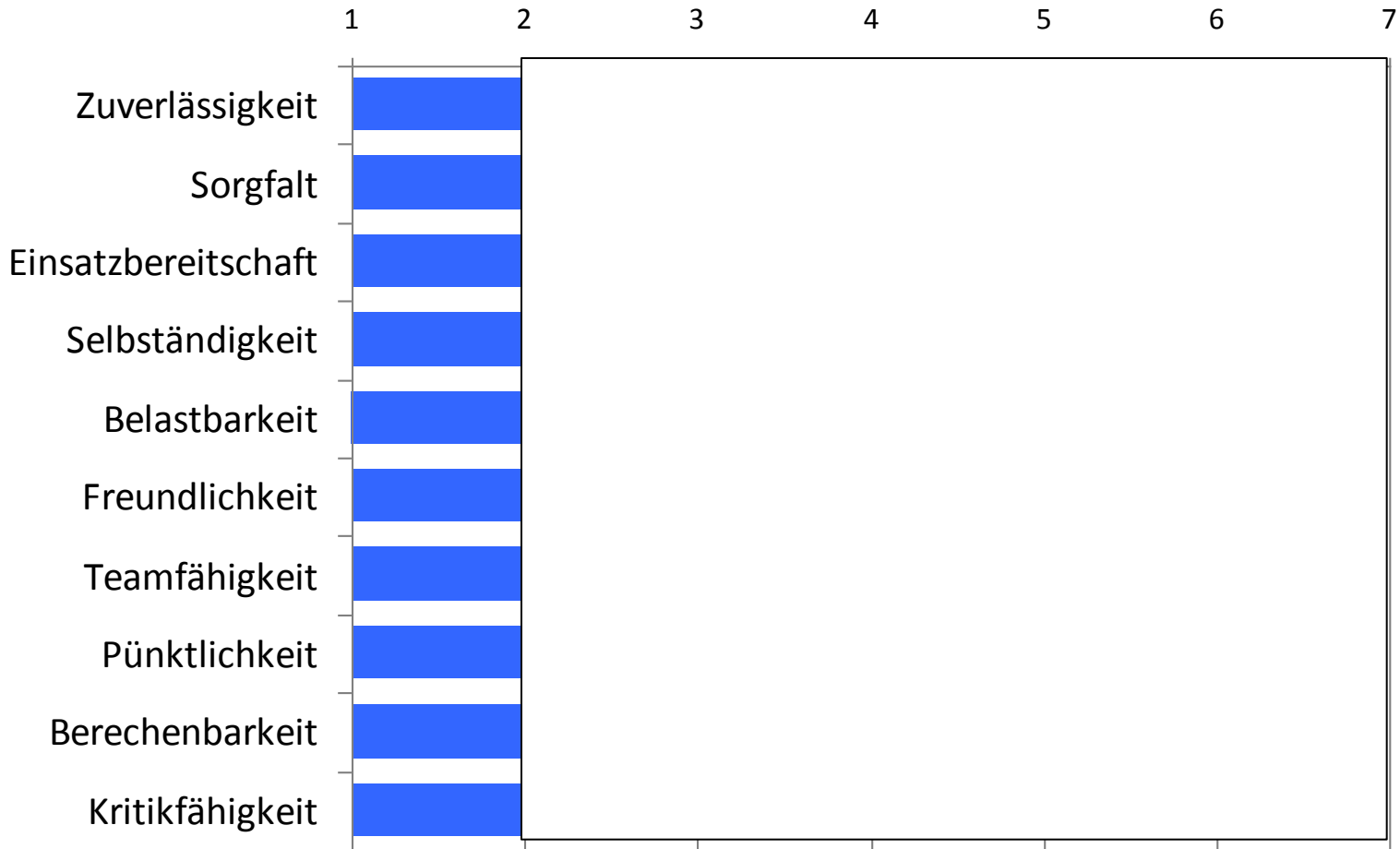


# INVALIDISIERENDE PSYCHISCHE STÖRUNGEN



Baer, N., Frick, U., Fasel, T. (2009)

# WIE WICHTIG WAREN FOLGENDE EIGENSCHAFTEN BEI DER LETZTEN ANSTELLUNG?



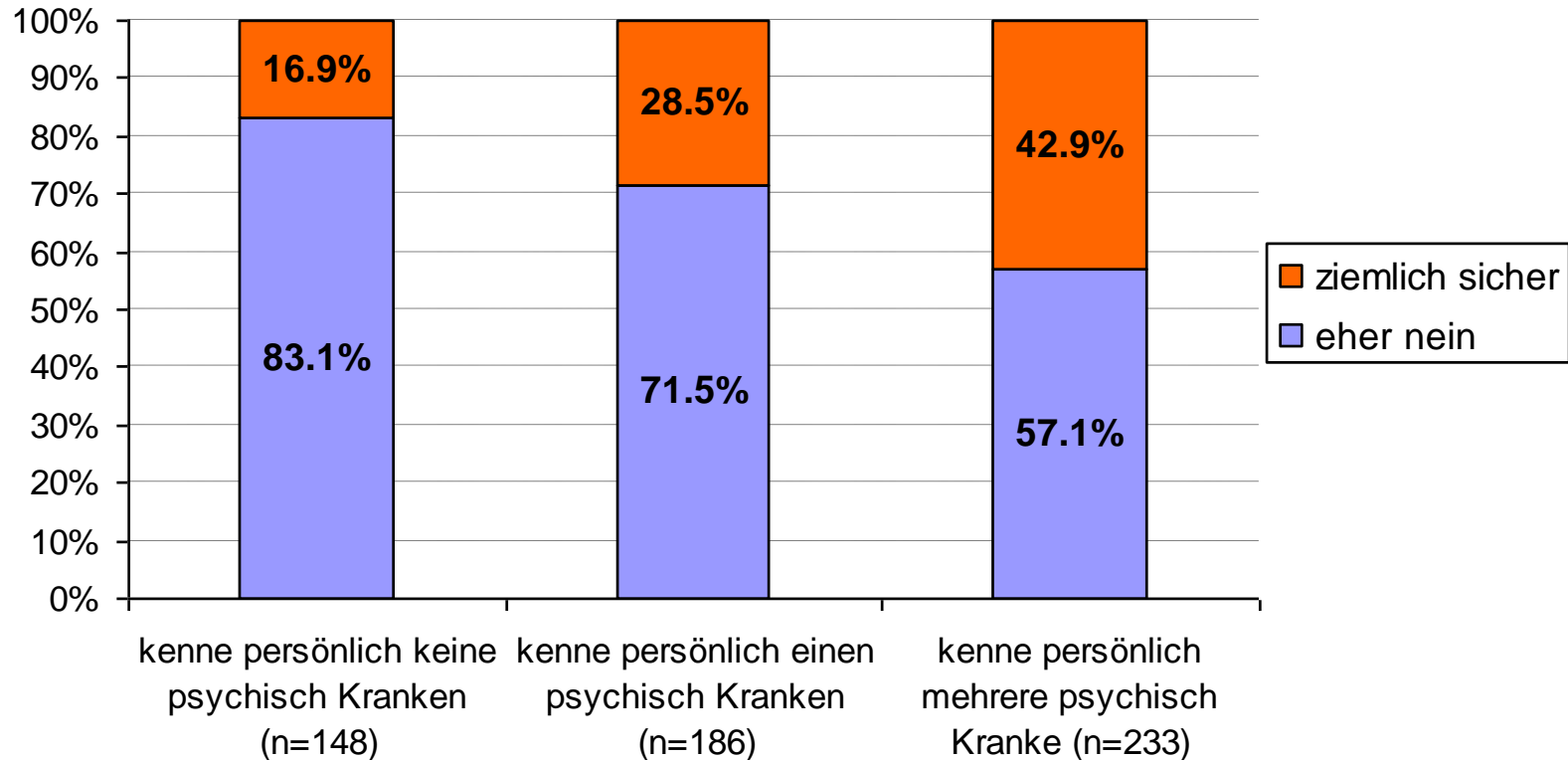
Befragung von 750 KMU in BL, 2006 (Baer et al., 2007)

# „WIE HÄTTEN SIE DIESE STELLE AUS DEN FOLGENDEN 9 BEWERBERN BESETZT?“

	Diagnose	Informationen	Rang 1-9
A	Multiple Sklerose		
B	Chronische Darmentzündung		
C	Schizophrenie		
D	Diabetes mit Insulinpflicht	sehr zuverlässig, sehr leistungsbereit	
E	Rheuma		
F	Depression		
G	Harnblasenkrebs		
H	Alkoholabhängigkeit		
I	<i>Gesund</i>	<i>Nicht sehr zuverlässig, nicht sehr leistungsbereit</i>	

# PERSÖNLICHE ERFAHRUNGEN DER CHEFS

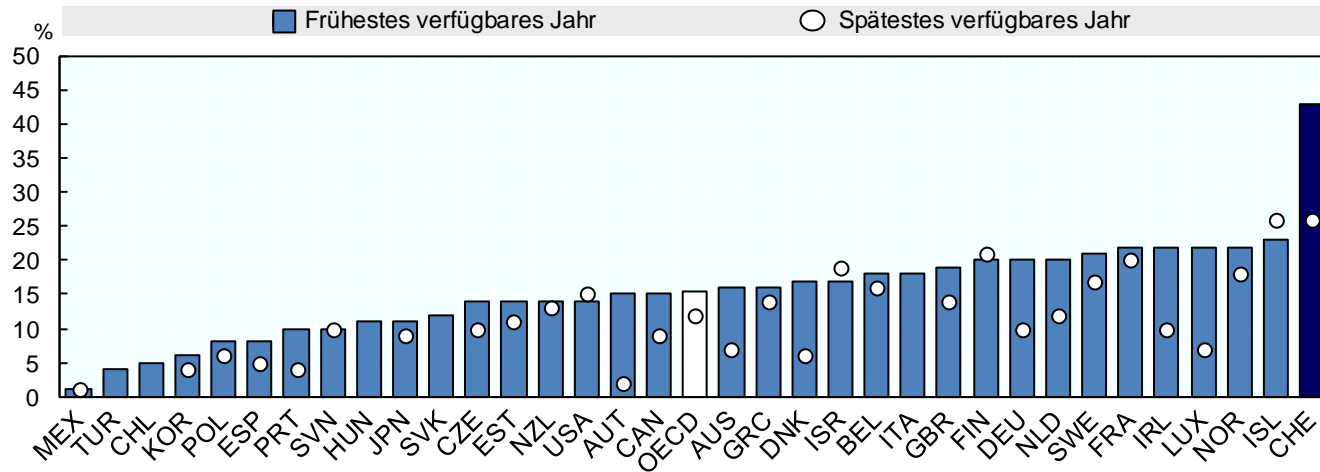
Würden Sie psychische Behinderte anstellen?



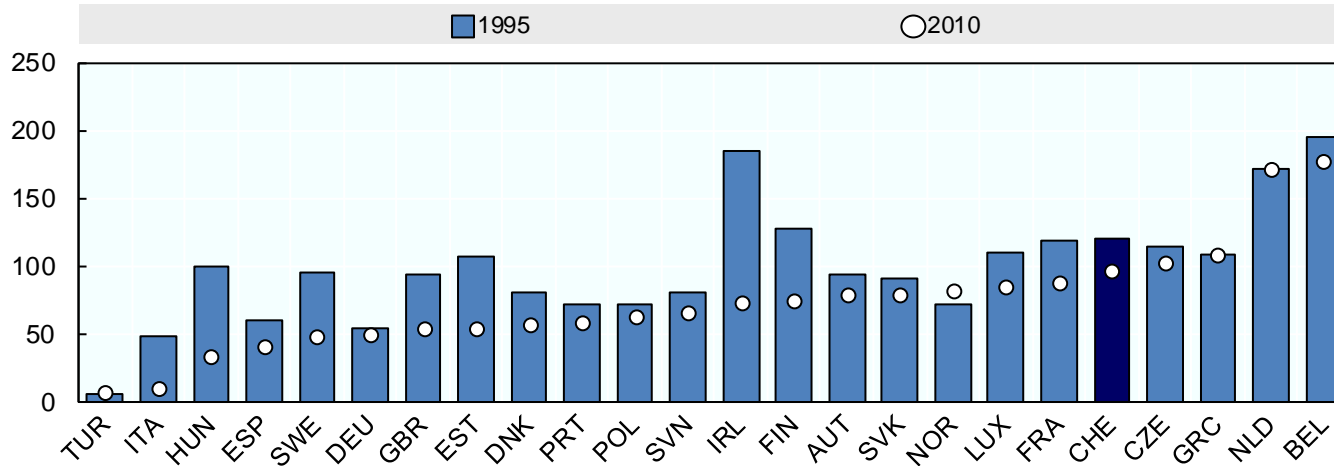
Befragung von 750 KMU in BL, 2006

# PSYCHIATRISCHE VERSORGUNG

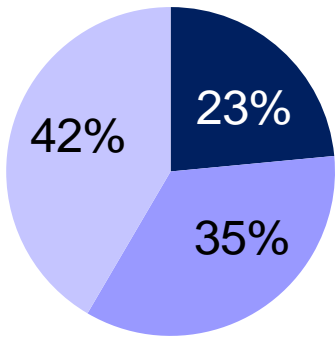
## Psychiater pro 100'000 Einwohner in OECD-Ländern



## Psychiatriebetten pro 100'000 Einwohner in OECD-Ländern



# PSYCHIATER HABEN EHER SELTEN KONTAKT MIT ARBEITGEBERN IM ERSTEN ARBEITSMARKT



- erwerbstätig, Probleme
- nicht erwerbstätig
- erwerbstätig, keine Probleme

- kein Kontakt mit Chef
- einmal Kontakt mit Chef
- mehrmals Kontakt mit Chef



Meist geschützte Arbeitsplätze

Quelle: Eigene Auswertungen, basierend auf den Daten von Amsler et al. (2012) Befragung der niedergelassenen Psychiater im Kanton Bern



### Teil 1: eine "schwierige" Situation in Ihrem Betrieb

Psychische Probleme sind auf den ersten Blick - im Gegensatz zu gewissen körperlichen Problemen und Behinderungen - nicht unbedingt ersichtlich. In den meisten Fällen zeigen sich im Verhalten der betroffenen Personen gewisse Auffälligkeiten, die vom Umfeld als "schwierig" erlebt werden - sei es auch nur im Kleinen. "Schwieriges" Verhalten ist hier nicht wertend gemeint, sondern beschreibt nur, wie man es wahrnimmt.

[Was ist unter "schwierigem" Verhalten zu verstehen?](#)

Mitarbeiter oder Mitarbeiterin mit "schwierigem" Verhalten

Bitte denken Sie nun an eine Situation mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin in Ihrem jetzigen Betrieb, dessen oder deren Verhalten "schwierig" war, und die für Ihren Betrieb respektive Ihre Abteilung mit besonderen Problemen (Team, finanziell, Produktivität etc.) verbunden war. Falls Ihnen mehrere Situationen einfallen, nehmen Sie bitte die gravierendste.

Bitte machen Sie zuerst einige Angaben über die Person, an die Sie nun denken.

Geschlecht\*  männlich  weiblich

Ungefähres Alter als Problem sichtbar wurde

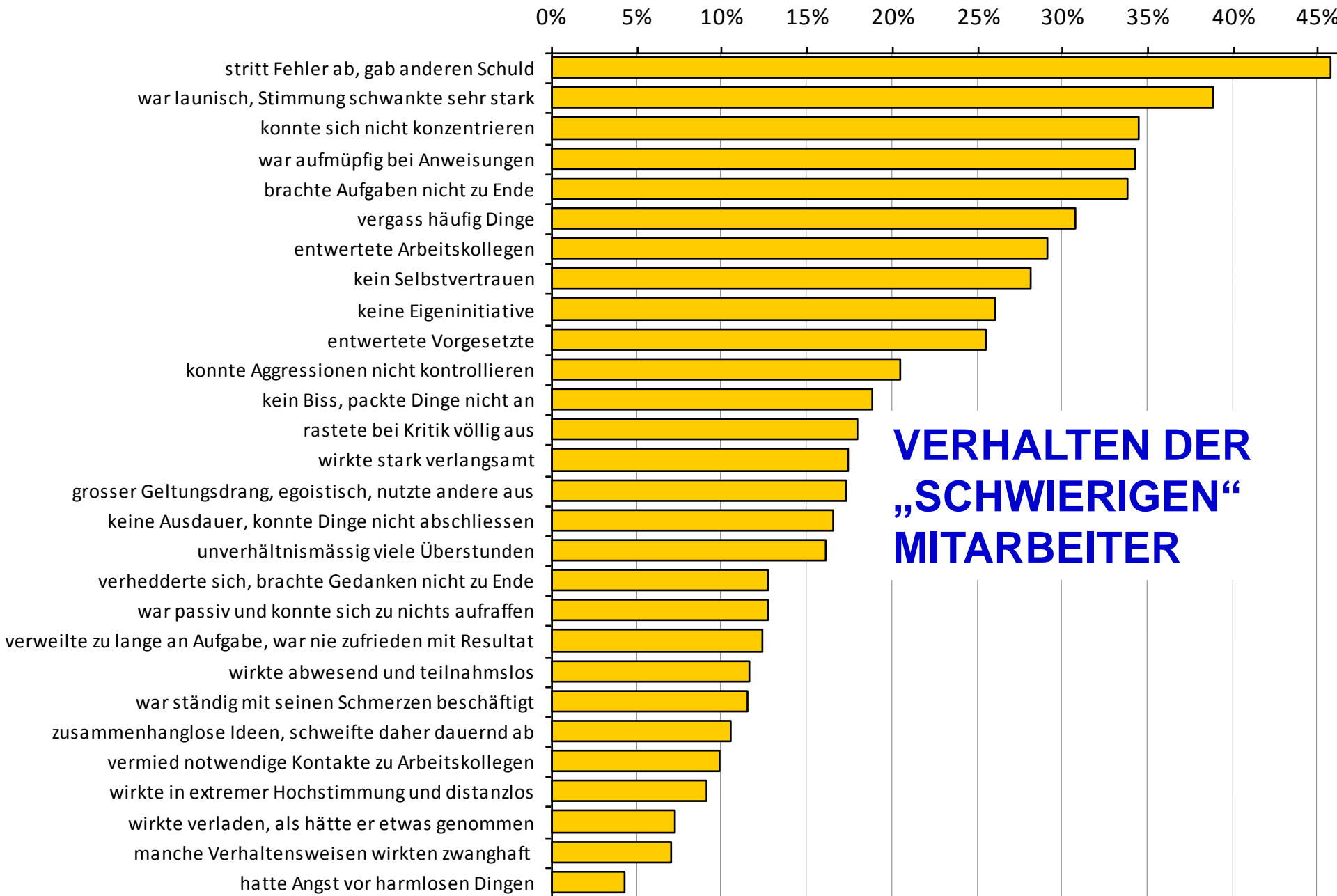
Zivilstand  verheiratet  geschieden/getrennt  verwitwet  ledig  weiss nicht

Anonyme Anrede

Bitte teilen Sie dieser Person einen nicht identifizierenden Spitznamen zu, z.B. "Frisch" oder "Fröhlich"

Spitzname\*





# TYPEN „SCHWIERIGER“ MITARBEITENDEN

## Typ 1: Depression, Burnout (13%)

- keine Eigeninitiative
- konnte Dinge nicht anpacken
- passiv
- Konzentrationsprobleme
- kein Selbstvertrauen
- unverhältnismässig viele Überstunden

## Typ 2: „Charakterprobleme“ und Leistungsprobleme (13%)

- stritt Fehler ab, gab immer den anderen Schuld
- entwertete Arbeitskollegen
- aufmüpfig bei Anweisungen
- brachte Aufgaben nicht zu Ende
- vergass häufig Dinge

## Typ 3: nur Leistungsversagen (19%)

- vergass häufig Dinge
- Konzentrationsprobleme
- brachte Aufgaben nicht zu Ende

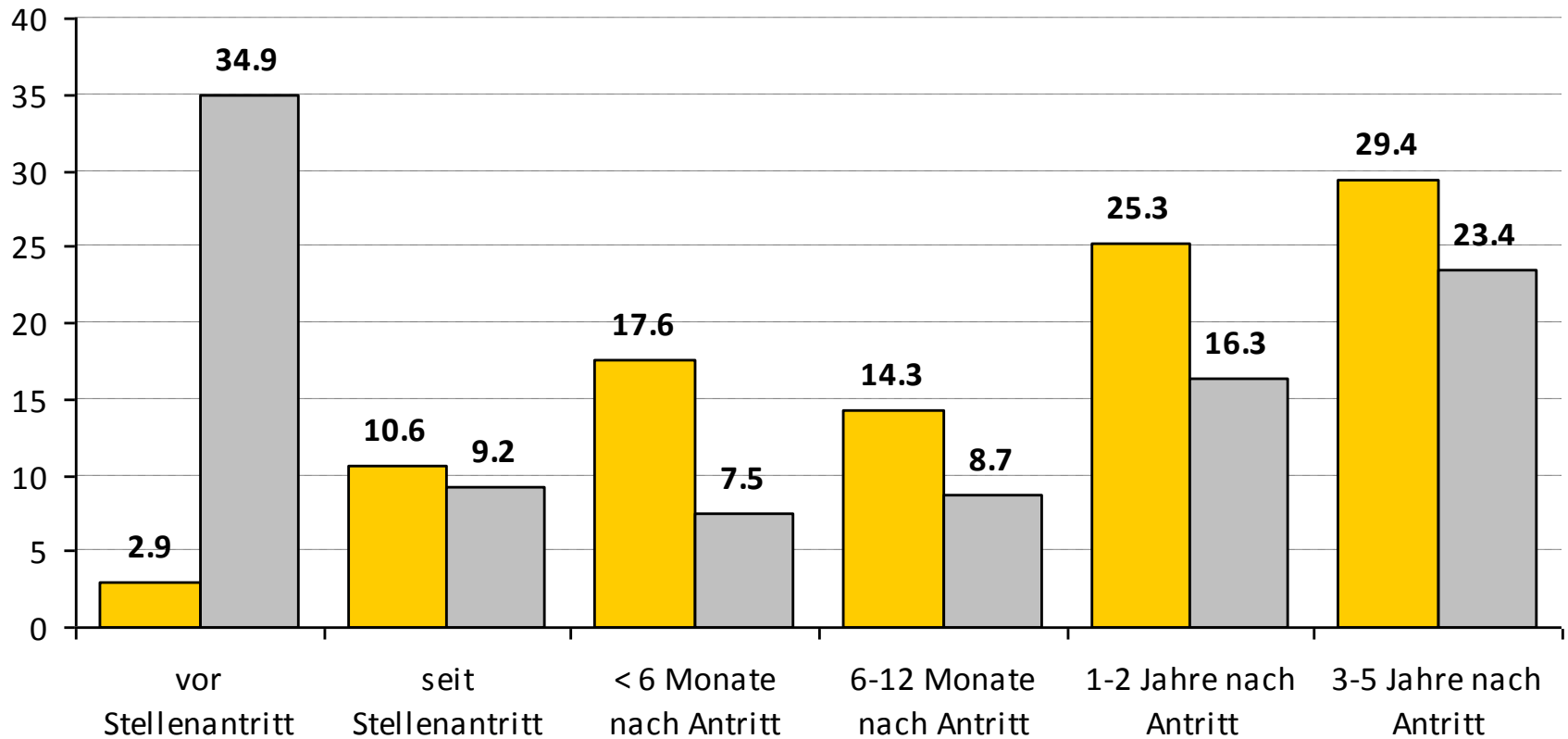
## Typ 4: „Charakterprobleme“ – gute Leistung (23%)

- stritt Fehler ab, gab immer den anderen Schuld
- war sehr launisch und unberechenbar
- entwertete Vorgesetzte
- entwertete Arbeitskollegen
- aufmüpfig bei Anweisungen
- rastete bei Kritik völlig aus

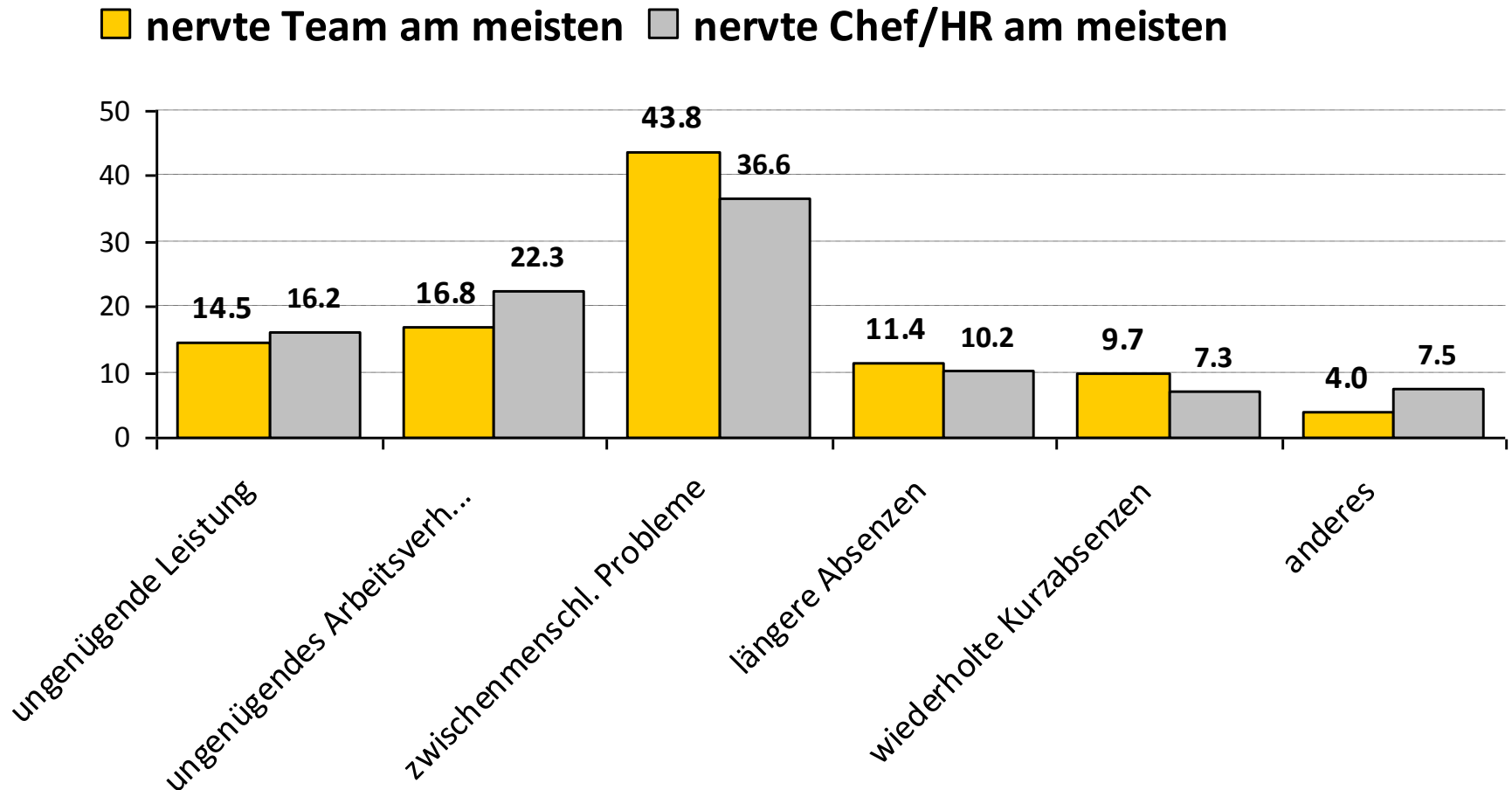
## Typ 5: Isolierte psychische Probleme, geringe Gesamtbelastung (32%)

# PROBLEME WERDEN FRÜH BEMERKT, ABER ERST SPÄT BEWUSST REALISIERT

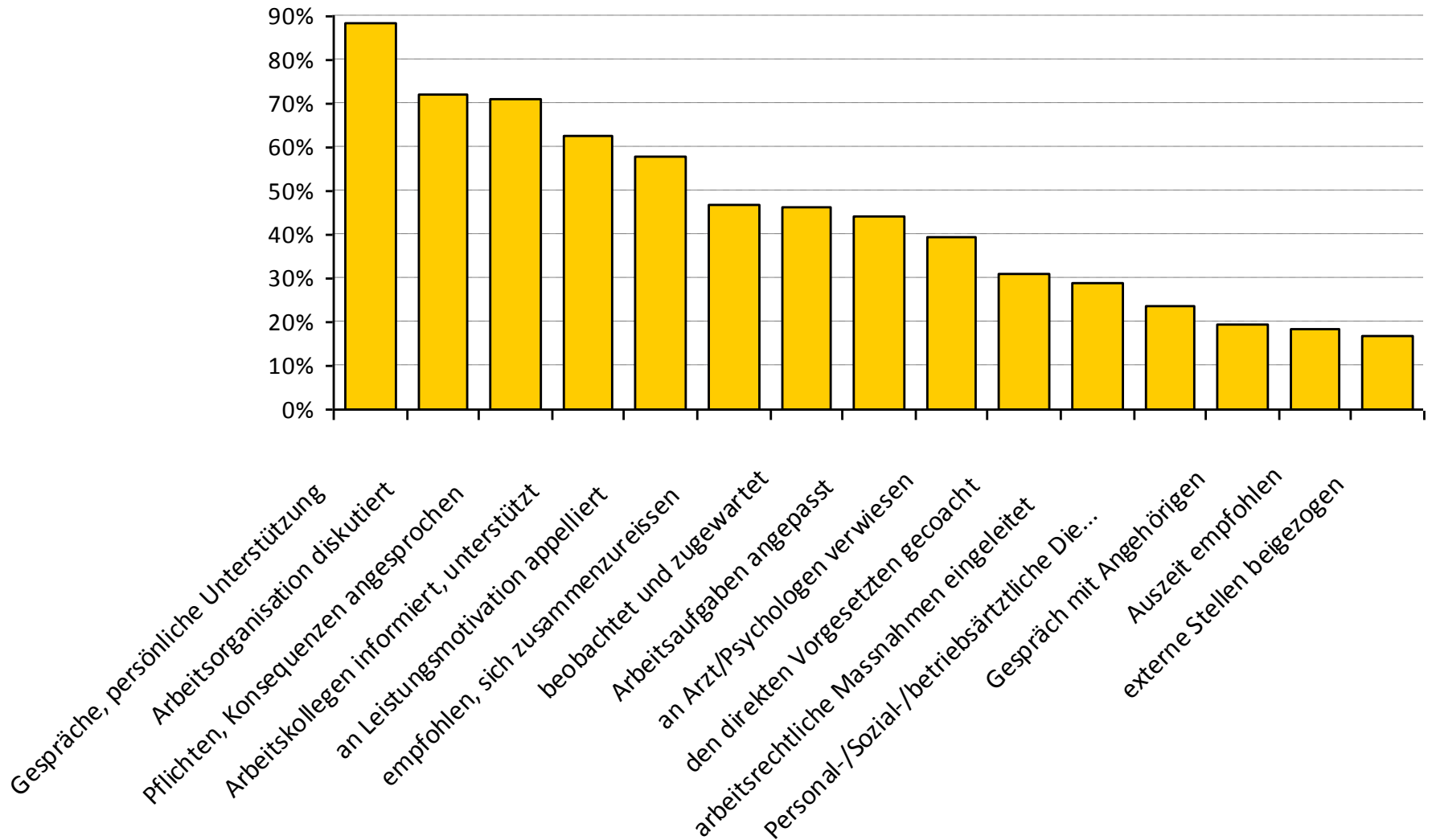
■ Problem erstmals wahrgenommen ■ rückblickender Problembeginn



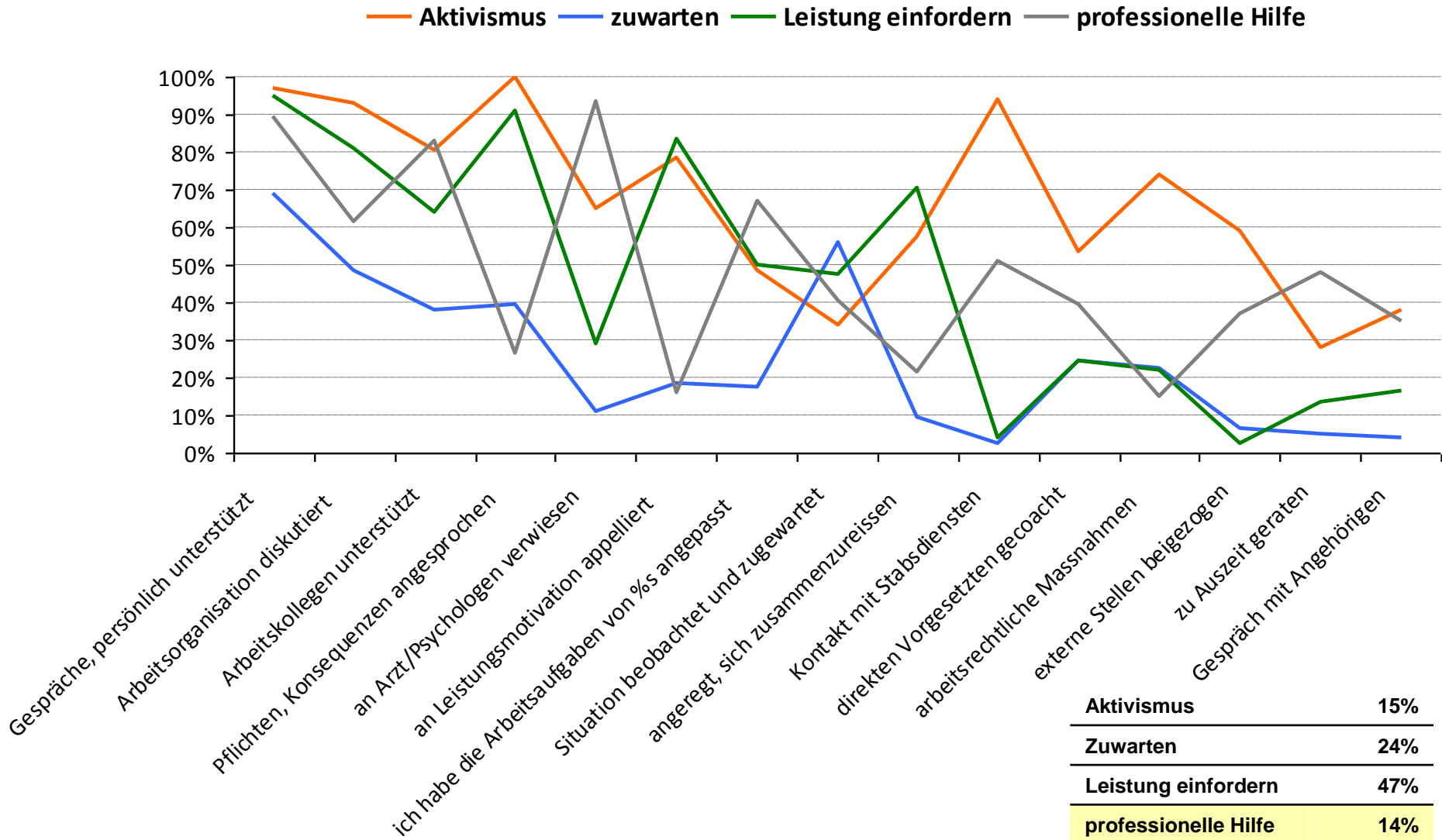
# WAS HAT DIE ARBEITSUMGEBUNG BESONDERS BELASTET?



# WIE INTERVENIEREN VORGESETZTE UND HR?

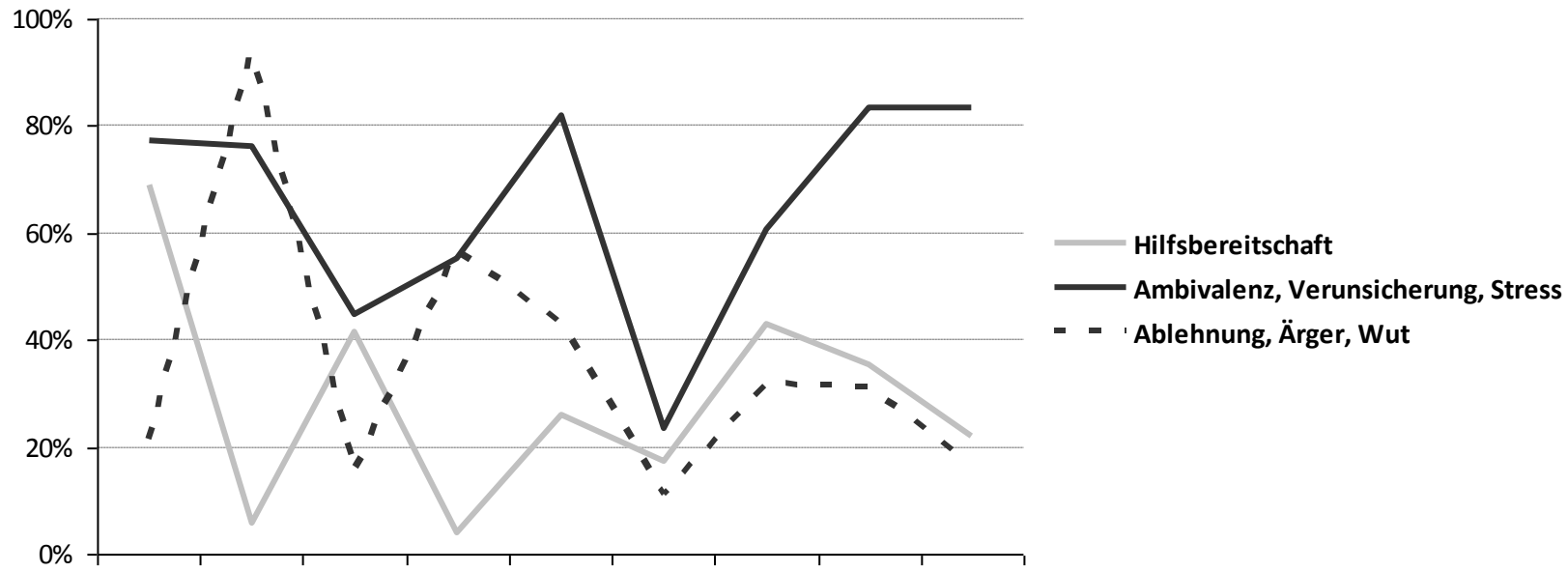


# 4 TYPEN VON VORGESETZTEN



<b>Aktivismus</b>	<b>15%</b>
<b>Zuwarten</b>	<b>24%</b>
<b>Leistung einfordern</b>	<b>47%</b>
<b>professionelle Hilfe</b>	<b>14%</b>

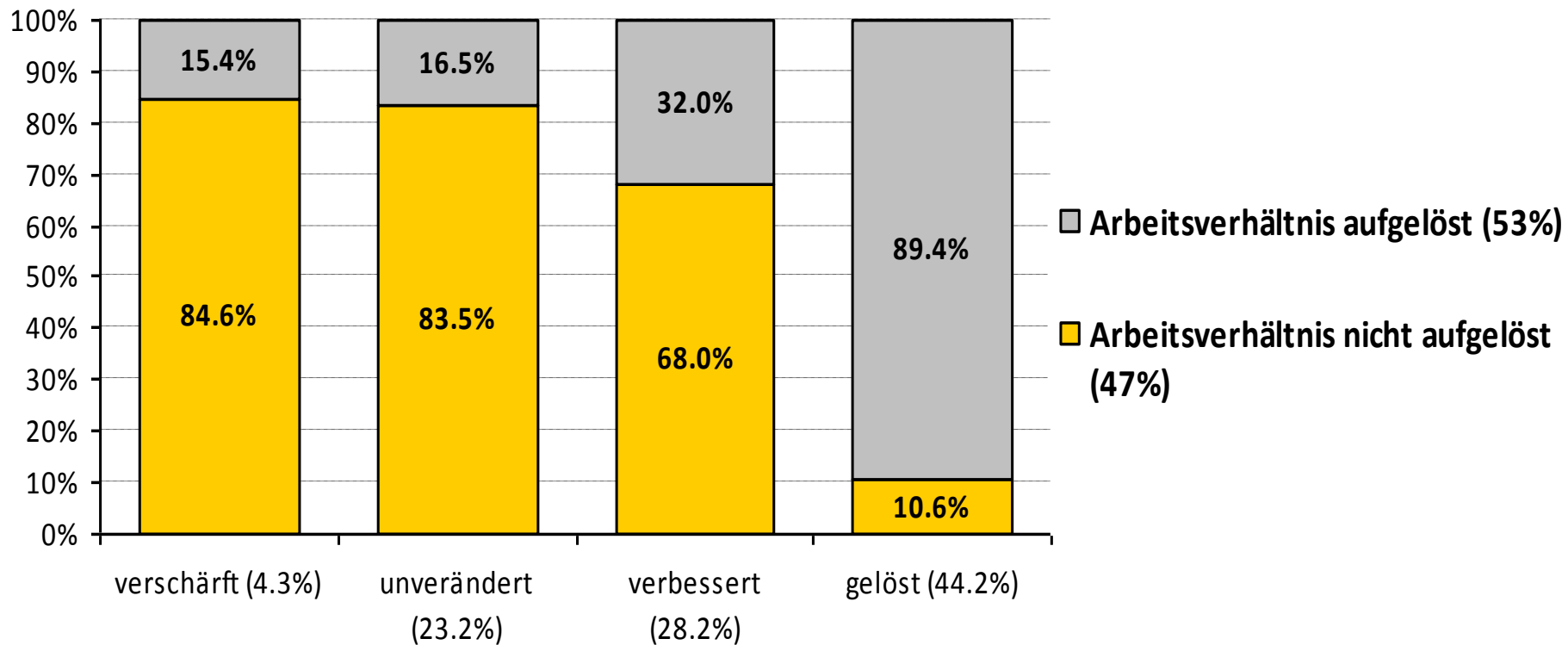
# WIE TEAMS REAGIEREN



<b>Hilfsbereitschaft</b>	<b>33%</b>
<b>Ambivalenz, Verunsicherung, Stress</b>	<b>21%</b>
<b>Ablehnung, Ärger, Wut</b>	<b>46%</b>

# PROBLEMLÖSUNG

## Aktuelle Wahrnehmung des Problems - nach Status des Arbeitsverhältnis





# HERAUSFORDERUNGEN FÜR ALLE BETEILIGTEN

- **Mitarbeiter**
  - Sehr lange Vorgeschichte inklusive Konsequenzen
  - Selten (rasche) Inanspruchnahme von (adäquater) Behandlung
  - Offenlegen der Probleme am Arbeitsplatz nicht selbstverständlich
- **Vorgesetzte, Teams, HR, Gesundheitsmanagement**
  - Gehemmt und unsicheres Führungsverhalten, «Samthandschuhe»
  - Übervorsichtiges oder gereiztes Verhalten der Arbeitsumgebung
  - Externe Hilfe (HR, Externe) wird zu spät beigezogen - wenn überhaupt
- **Ärzte**
  - Zu rasche und lange Krankschreibungen
  - Keine oder unklare Informationen an Arbeitgeber
  - Kein Fokus auf die Arbeitssituation in der Behandlung
- **IV, Krankentaggeldversicherer, Beratungsstellen etc.**
  - Konzentrieren sich v.a. auf den betroffenen MA und zuwenig auf Chef/Team

# WAS KANN MAN TUN?

## 1) Führungsverantwortung übernehmen

- Eigene Wahrnehmung ernst nehmen; sich austauschen – nicht ‘alleine bleiben’
- Problem ansprechen: früh, direkt, sachlich, wertschätzend
- Versuchen, das Arbeitsproblem zu verstehen
- Klare Vorgaben entwickeln, Hilfen vorschlagen
- Im Team knapp kommunizieren (entlasten)

## 2) Wenn keine Wirkung in nützlicher Frist - Verantwortung teilen

- Eigene Grenzen akzeptieren, handlungsfähig bleiben – das heisst Bedingungen stellen:
  - MA soll sich in Behandlung begeben; ggf Meldung an die IV-Stelle
  - Sich vom Arzt / Job Coach über Behinderung und nötige Anpassungen informieren lassen
  - Betreuung / Job Coaching muss gewährleistet sein (durch Externe)
- Im Team kommunizieren