

18. Mai 2011

Baer, Frick, Fasel, Wiedermann (2011)

„Schwierige“ Mitarbeiter

Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche

BSV, Beiträge zur sozialen Sicherheit 1/11



KANTONALE PSYCHIATRISCHE DIENSTE
FACHSTELLE FÜR PSYCHIATRISCHE REHABILITATION

Übersicht

1. Ausgangslage

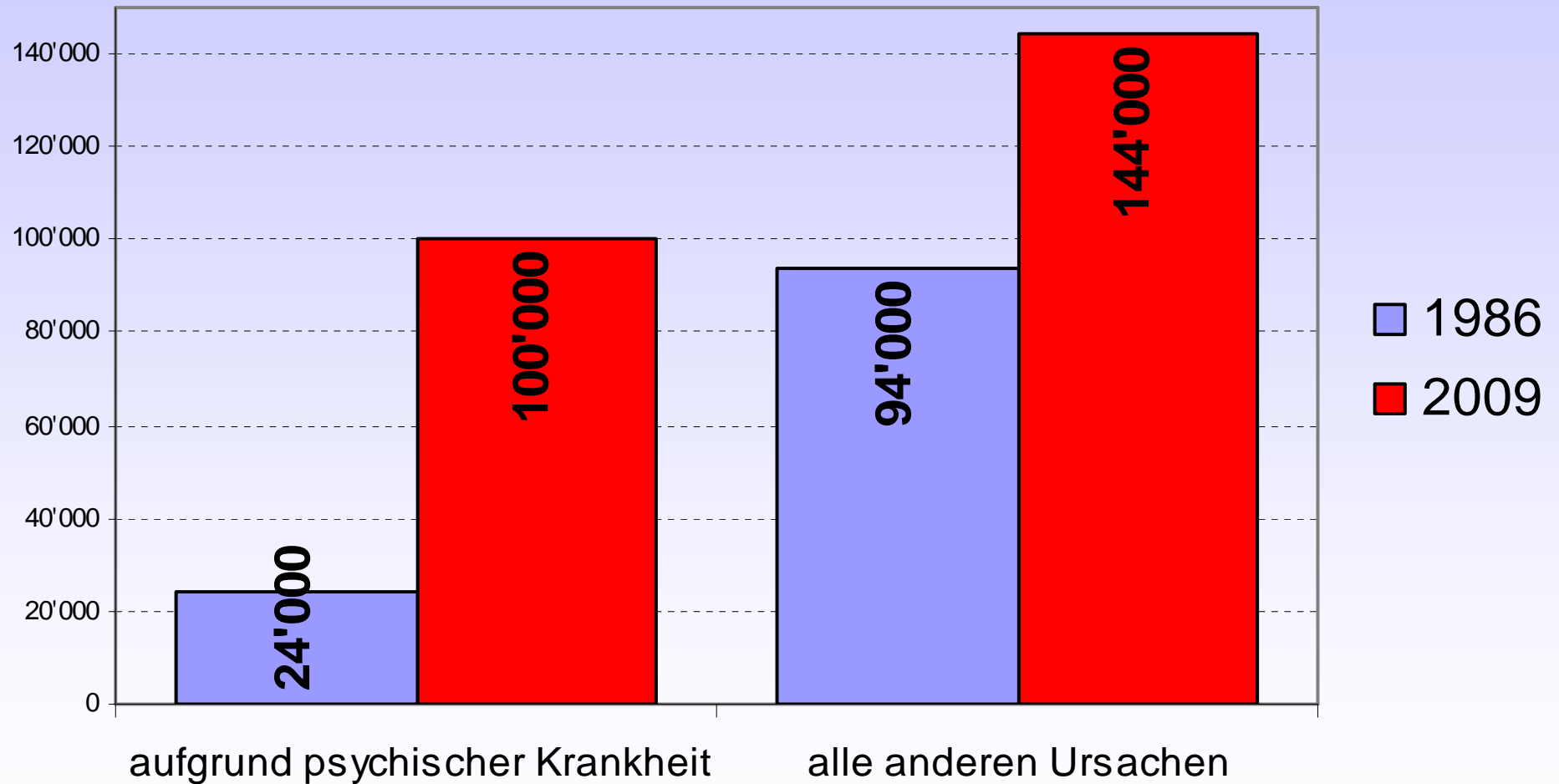
2. Vorgehen

3. Resultate

- Merkmale „schwieriger“ Mitarbeiter, Typen
- Ausmass und Konsequenzen psychischer Probleme am Arbeitsplatz
- Wie intervenieren Vorgesetzte?
- Wie reagiert das Team auf psychische Probleme?
- Ausgang der Problemsituationen
- Was fördert eine Kündigung?
- Die Invalidenversicherung als Problemlöser

4. Schlussfolgerungen

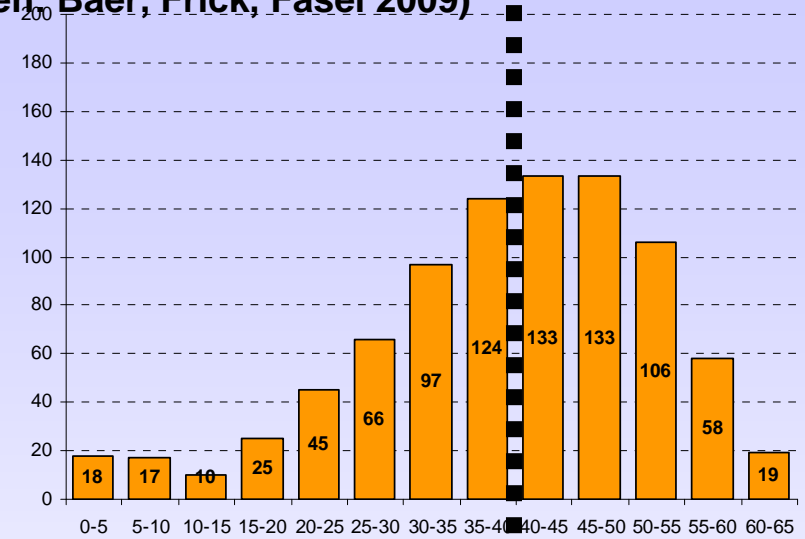
Ausgangslage: IV-Rentenbestand 1986 / 2009



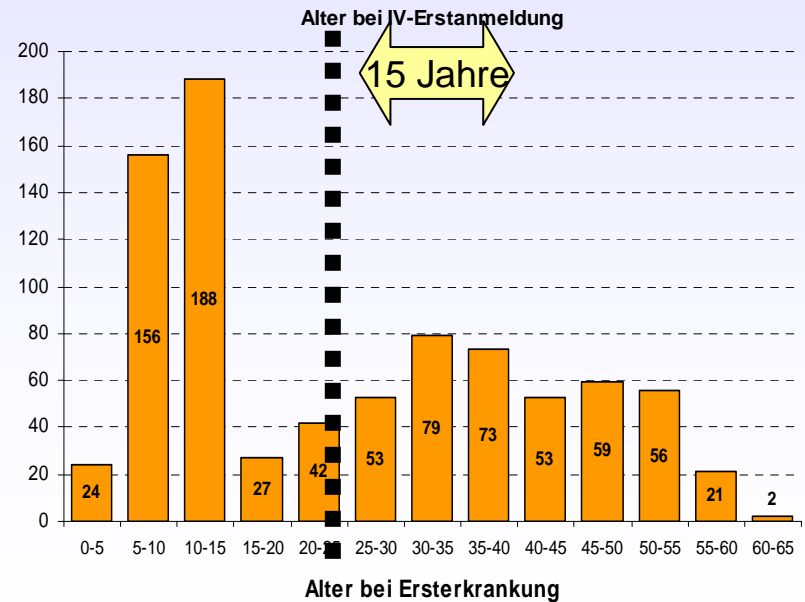
Langer Vorlauf bis zum ersten IV-Kontakt

(Dossieranalyse der IV-Rentner aus psychischen Gründen: Baer, Frick, Fasel 2009)

Erstanmeldung bei der IV

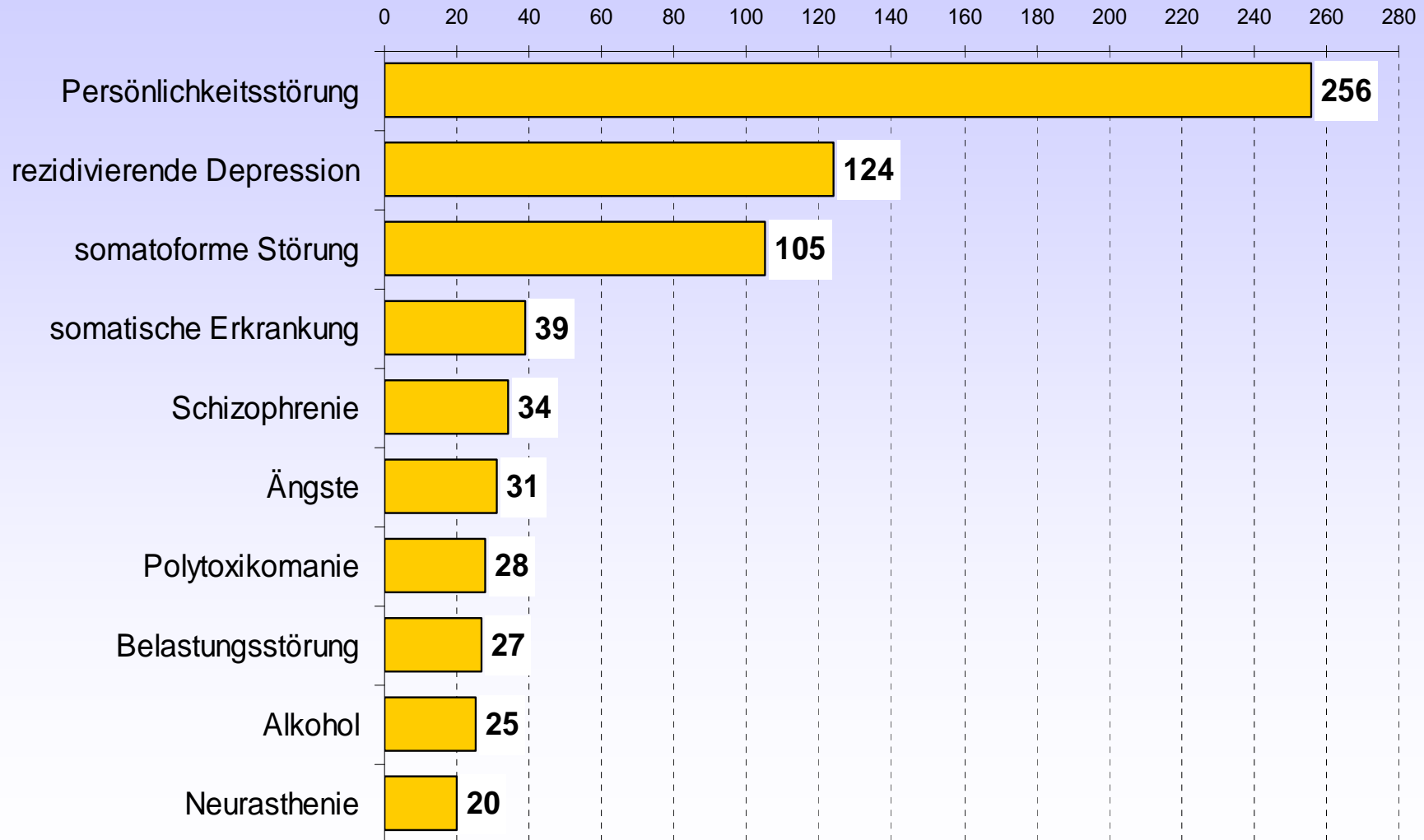


Psychische Ersterkrankung



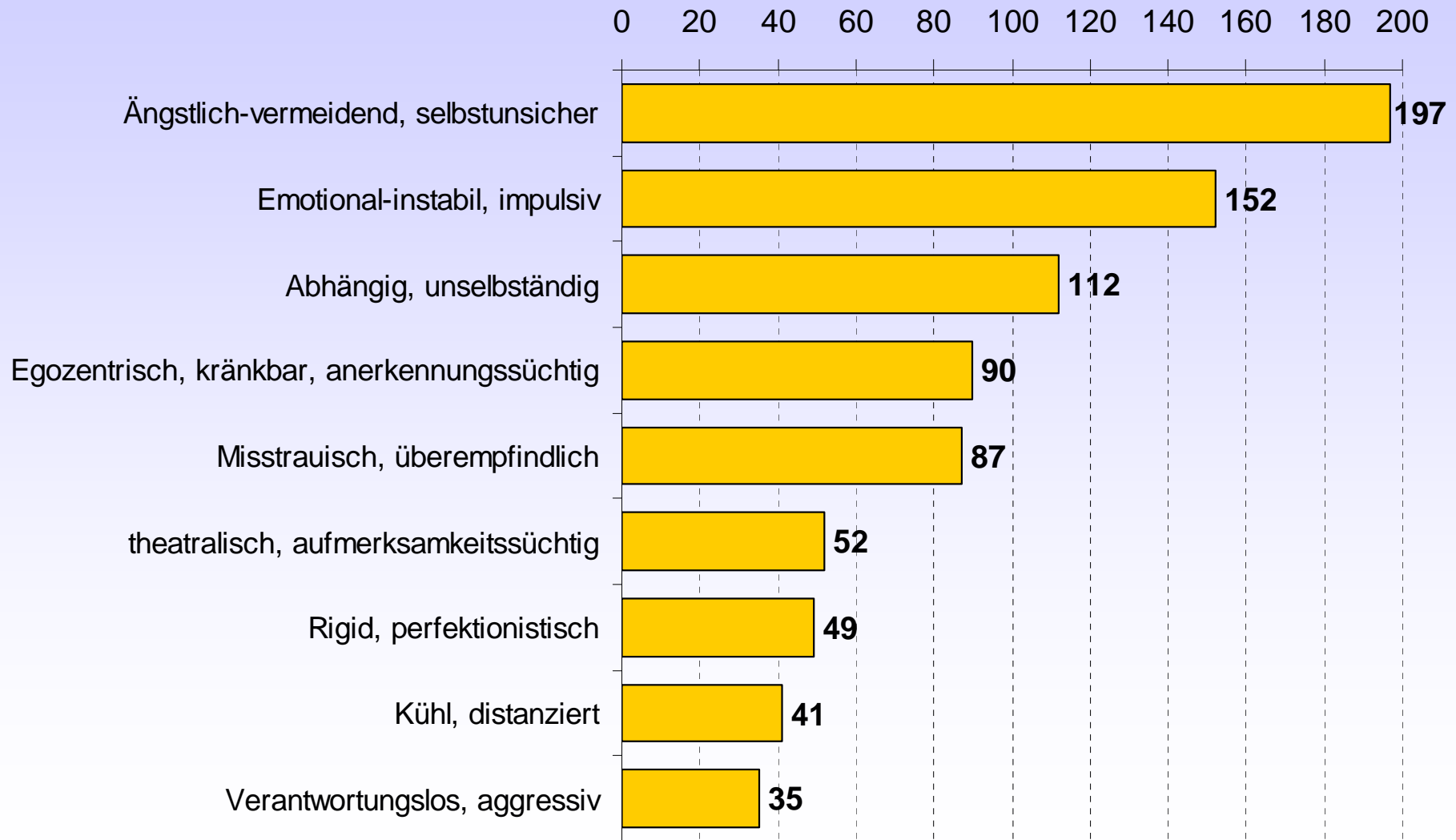
Die entscheidenden Störungen

(Dossieranalyse der IV-Rentner aus psychischen Gründen: Baer, Frick, Fasel 2009)



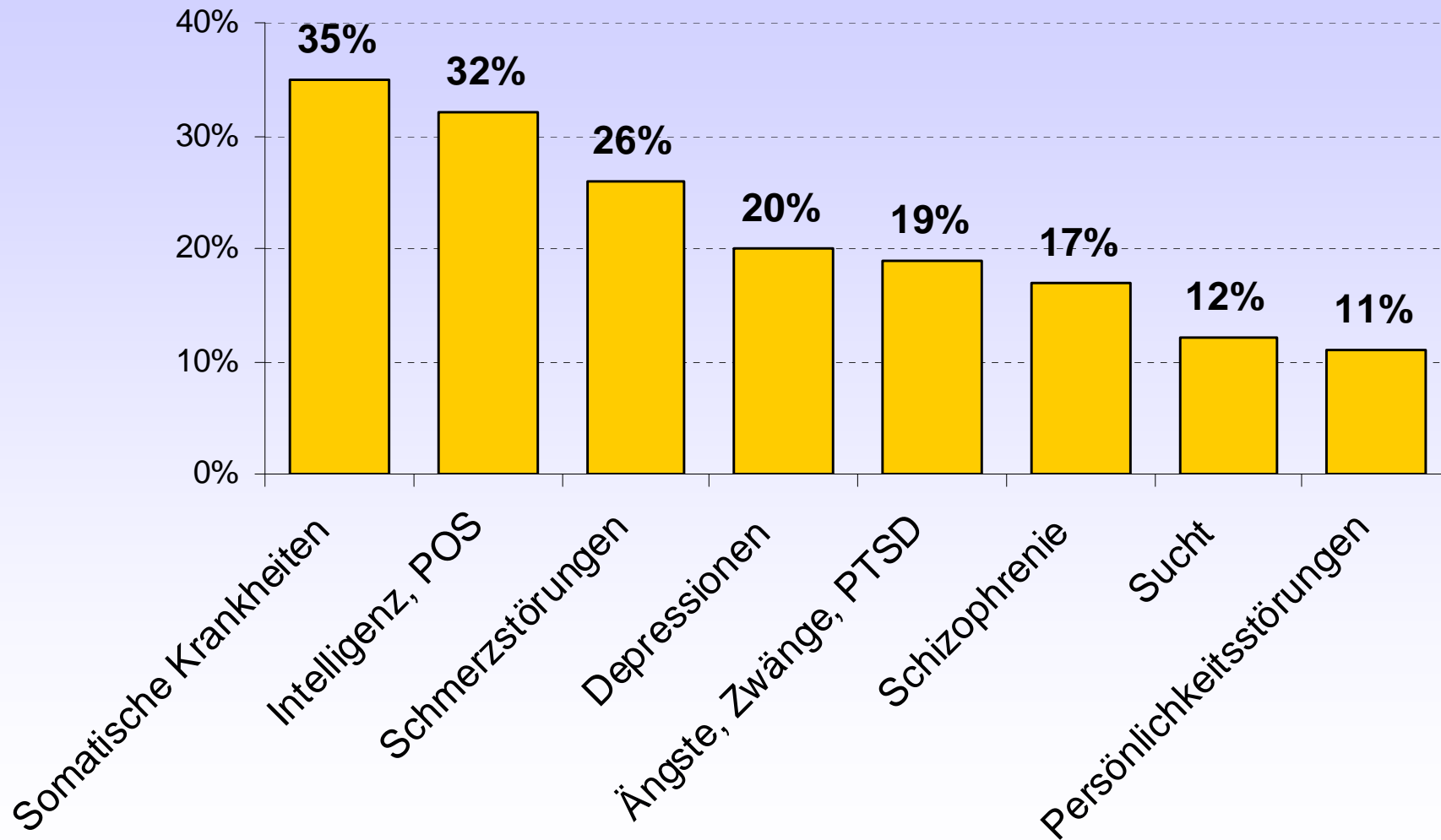
Insgesamt 70% mit Persönlichkeitsakzentuierungen

(Dossieranalyse der IV-Rentner aus psychischen Gründen: Baer, Frick, Fasel 2009)



Wen versuchten Arbeitgeber im Betrieb zu halten?

(Dossieranalyse der IV-Rentner aus psychischen Gründen: Baer, Frick, Fasel 2009)



Ziele und Zweck der Untersuchung

Vertiefteres Verständnis

- der typischen, psychisch bedingten Problemsituationen im Betrieb
- der störungsspezifischen Dynamik
- wie Vorgesetzte das Problem wahrnehmen und wie sie reagieren
- welche Unterstützung sie benötigen

➤ **Hinweise für die Frühintervention**

➤ **Hinweise über arbeitsplatzbezogene Barrieren und Ressourcen**

➤ **Hinweise für eine effiziente Unterstützung der Arbeitgeber**

Stichprobe und Teilnehmende an der Befragung

Befragungszeitraum: 27. Mai bis 20. Juli 2010

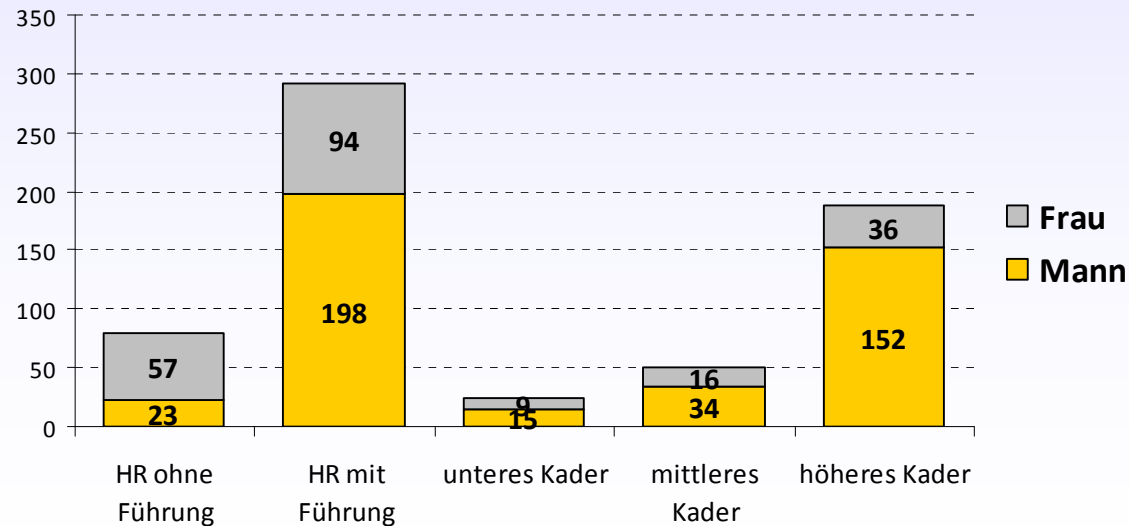
Vollerhebung mit Kontakt aller Mitglieder von

- Wirtschaftskammer BL
- Arbeitgeberverband Basel
- Basler Gesellschaft für Personalmanagement

Direkt Kontaktierte: **8'218** (Gesamtzahl Vorgesetzte ist unbekannt)

Teilgenommen an Befragung: **1'055**

Teilnehmende nach Funktion und Geschlecht



Befragung

1. Teil 1 der Befragung: Fragen zu einer real erlebten Problemsituation

Bitte denken Sie an eine Situation mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin in Ihrem jetzigen Betrieb, dessen oder deren Verhalten "schwierig" war, und die für Ihren Betrieb mit besonderen Problemen (Team, finanziell, Produktivität etc.) respektive für Sie selbst mit besonderen Belastungen verbunden war.

2. Teil 2 der Befragung: Lösung einer fiktiven Problemsituation (Experiment)

Bitte lesen Sie die folgende Situation in Ruhe durch und geben Sie anschliessend jeweils an, wie Sie sich in dieser Situation als Vorgesetzter verhalten würden. Am Schluss erhalten Sie von mir eine Rückmeldung zu Ihrem Vorgehen inkl. Begründung.

Ihre Claudia Coach





arbeitgeber



pro mente sana

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

55

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*

uu

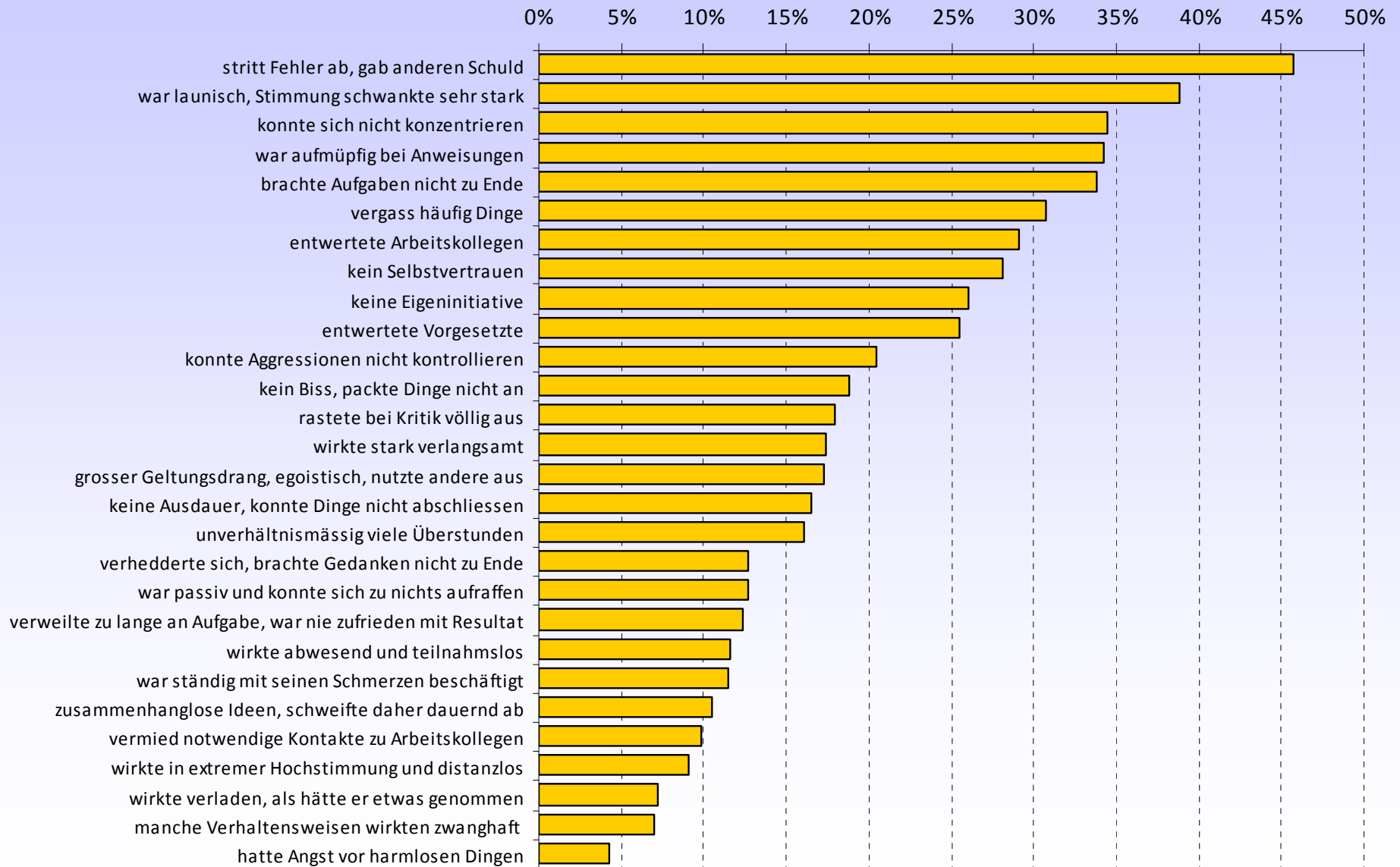
Weiter



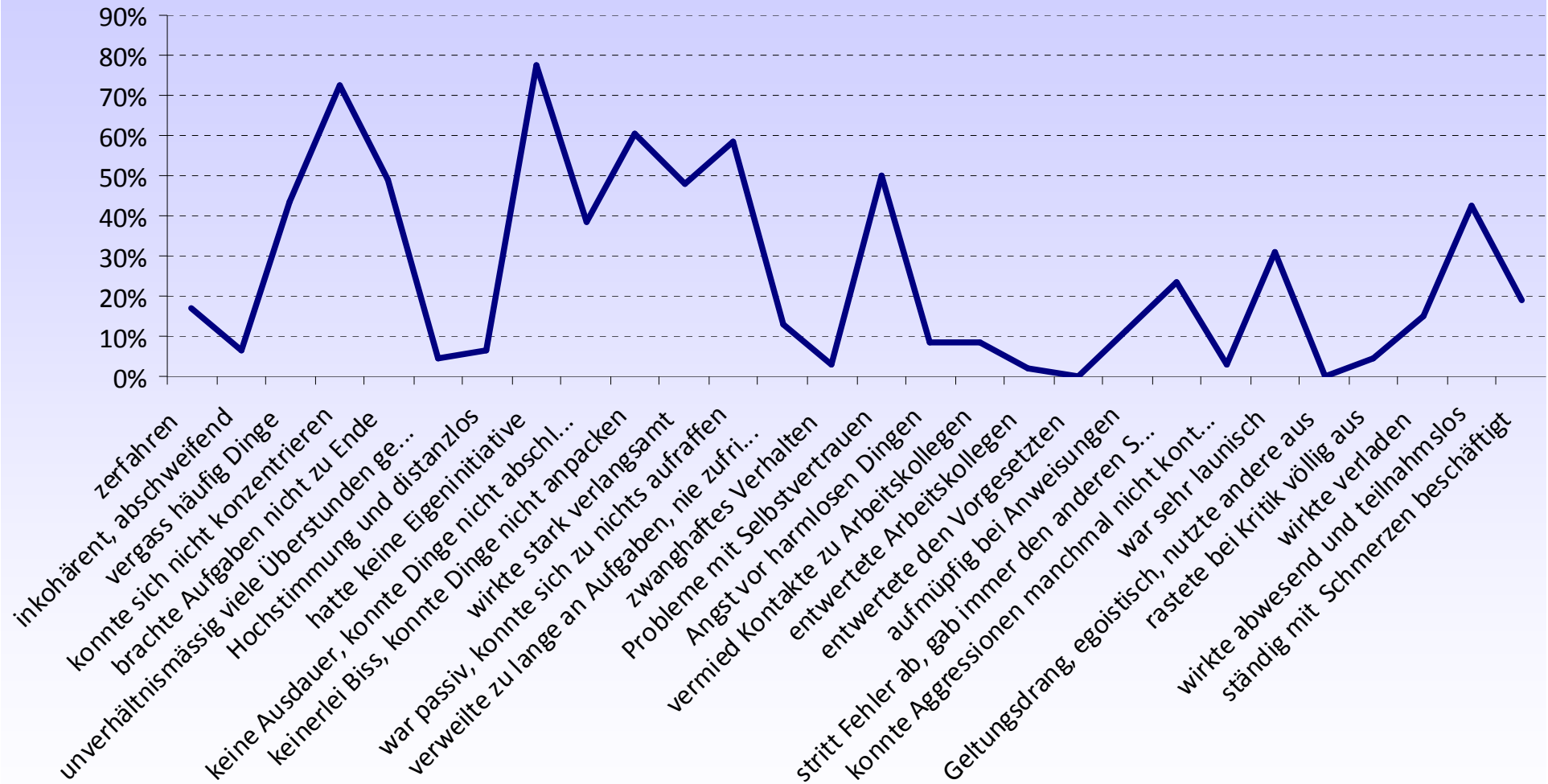
Spitznamen für „schwierige“ Mitarbeiter

Aggressiv offensiv	Giftig böse	Instabil	Manisch nervös	Depressiv	Angeberisch	Zwanghaft ängstlich	Undiszipliniert
Domina Aggressor Destroy Danger KungFu Rambo	Bissig Giftzwerg Hexe Kröte Skorpion Schlange	Achterbahn Chameleon Chaotin Labilchen JoJo Launisch	Nervoso Speedy Suppehuen Zappel Hektisch Wirbel	Depri Down Heulsuse Kummer Sorgenfalte Traurig	Besserwisser Primadonna Blender Guru Wichtig King	Genau Angsthas Komplex Steif Stur Intro	Späti Faultier Viertel ab Achti Lama Spät
Dumm unge- schickt	Mühsam	Negativ	Unehrllich	Seltsam	Süchtig	Aufge- stellt fröhlich	Umgäng- lich nett
Brainy Spaski Lapi Fläsche Halbschuh Pflaume Tschumpeli	Nervensäge Quälgeist Mühsam Schwierig Intensiv Tam Tam Ärger	Griesgram Mauli Motzki Mekker Nörgeli Stinker Muhler	Faules Ei Klauer Lüge Treulos Märlitante Filou Larve	Eigenbrötler Gnom Komisch Psycho Seltsam Knorri Anders	Alki Haschi Joint Kater Suffi Durst Blau	Flott Freudig Funny Happy Sünneli Munter Lustig	Ängeli Goldig Gutherz Herzig Lieb Nett Umgänglich

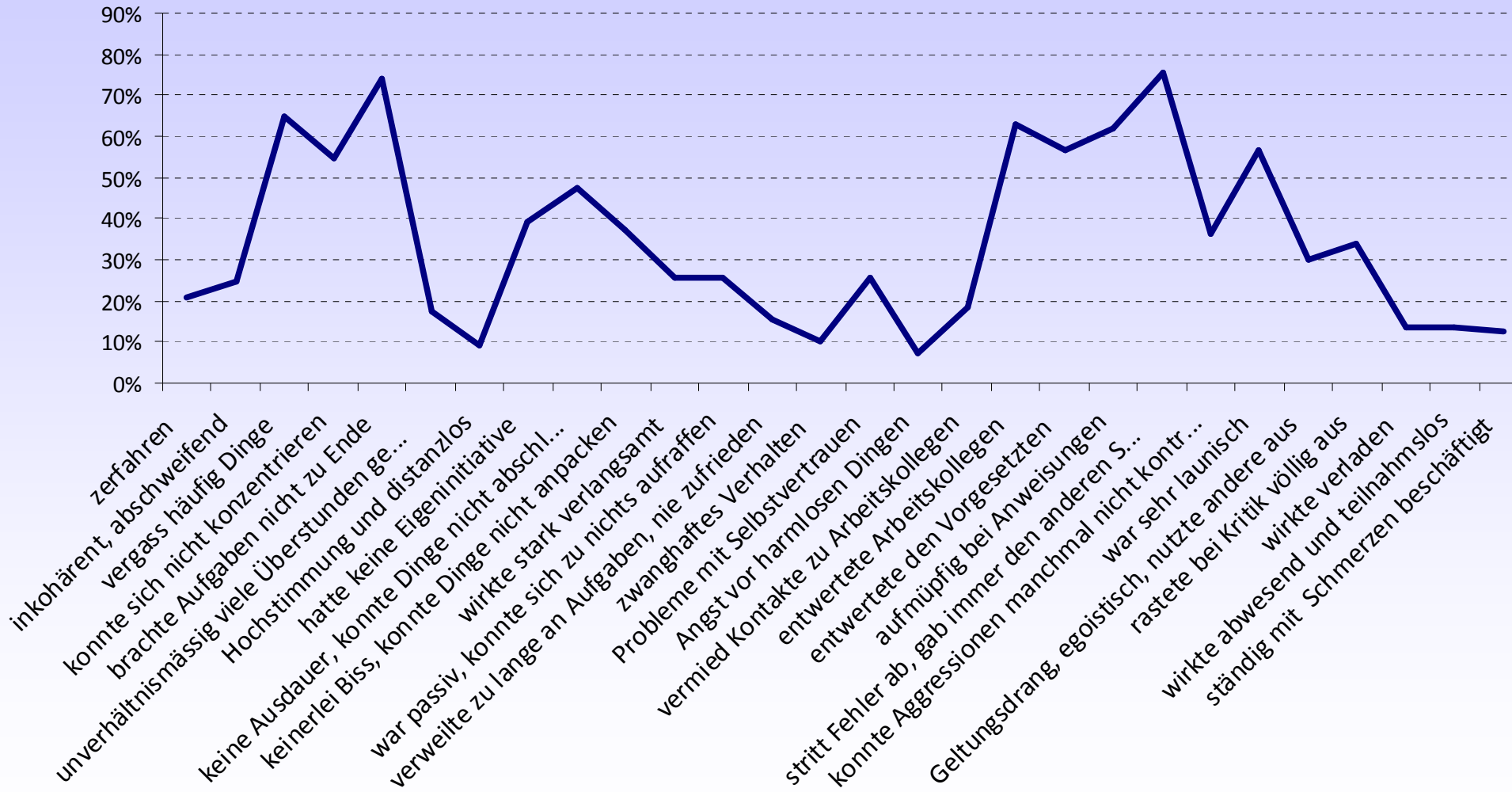
Verhalten der „schwierigen“ Mitarbeiter



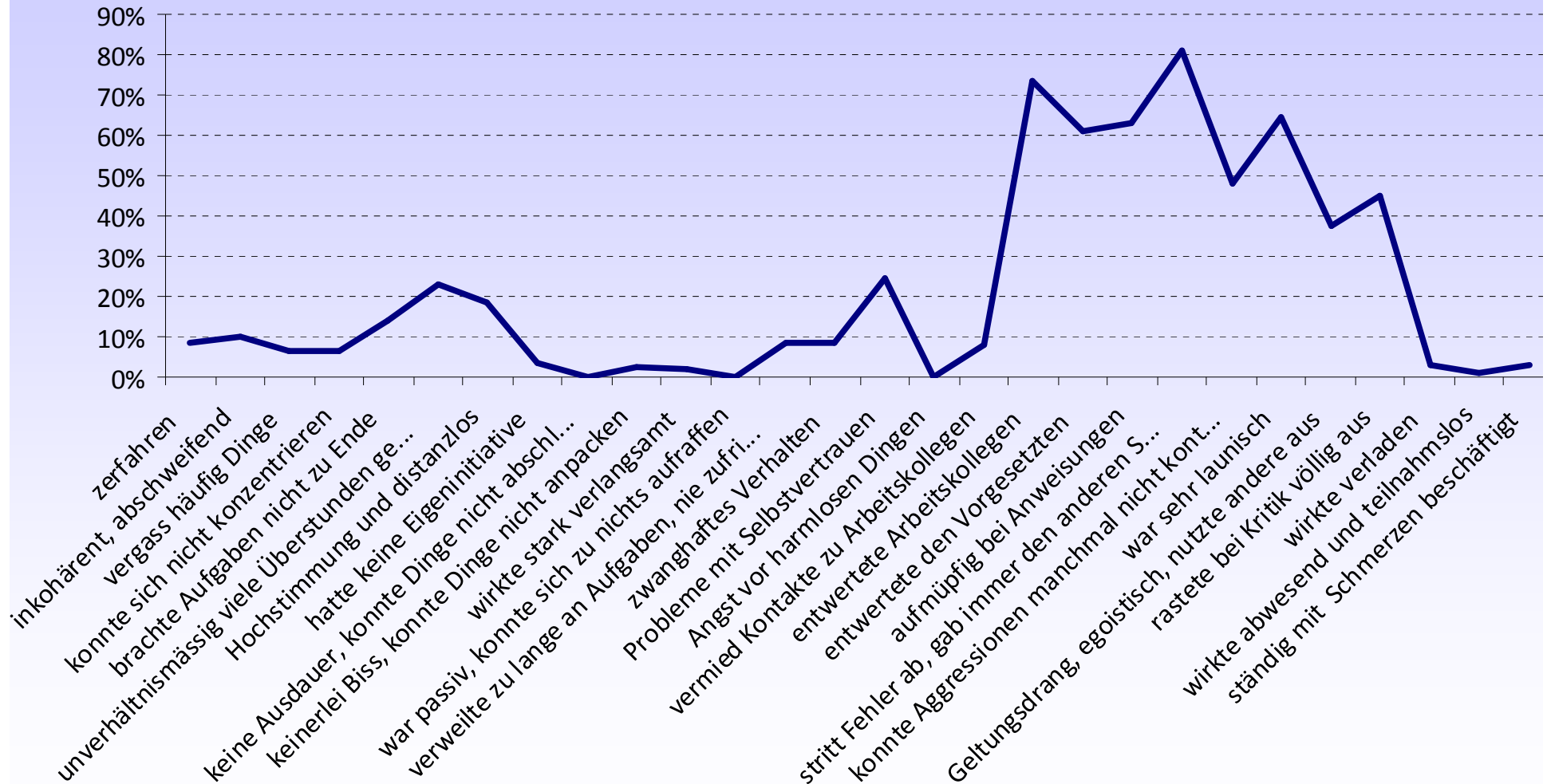
Typ 1: Depression, Burnout (13%)



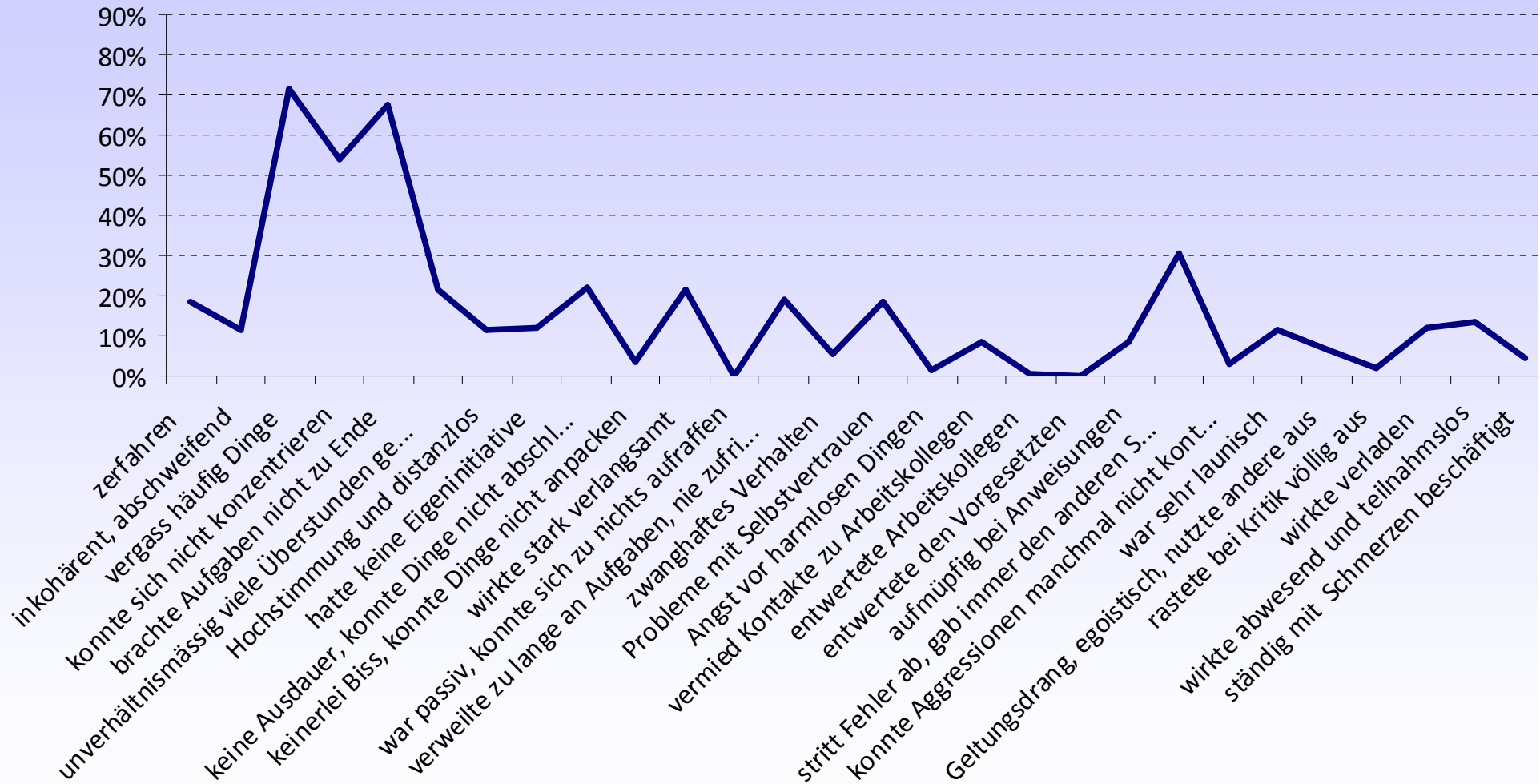
Typ 2: Charakter- und Leistungsprobleme“ (13%)



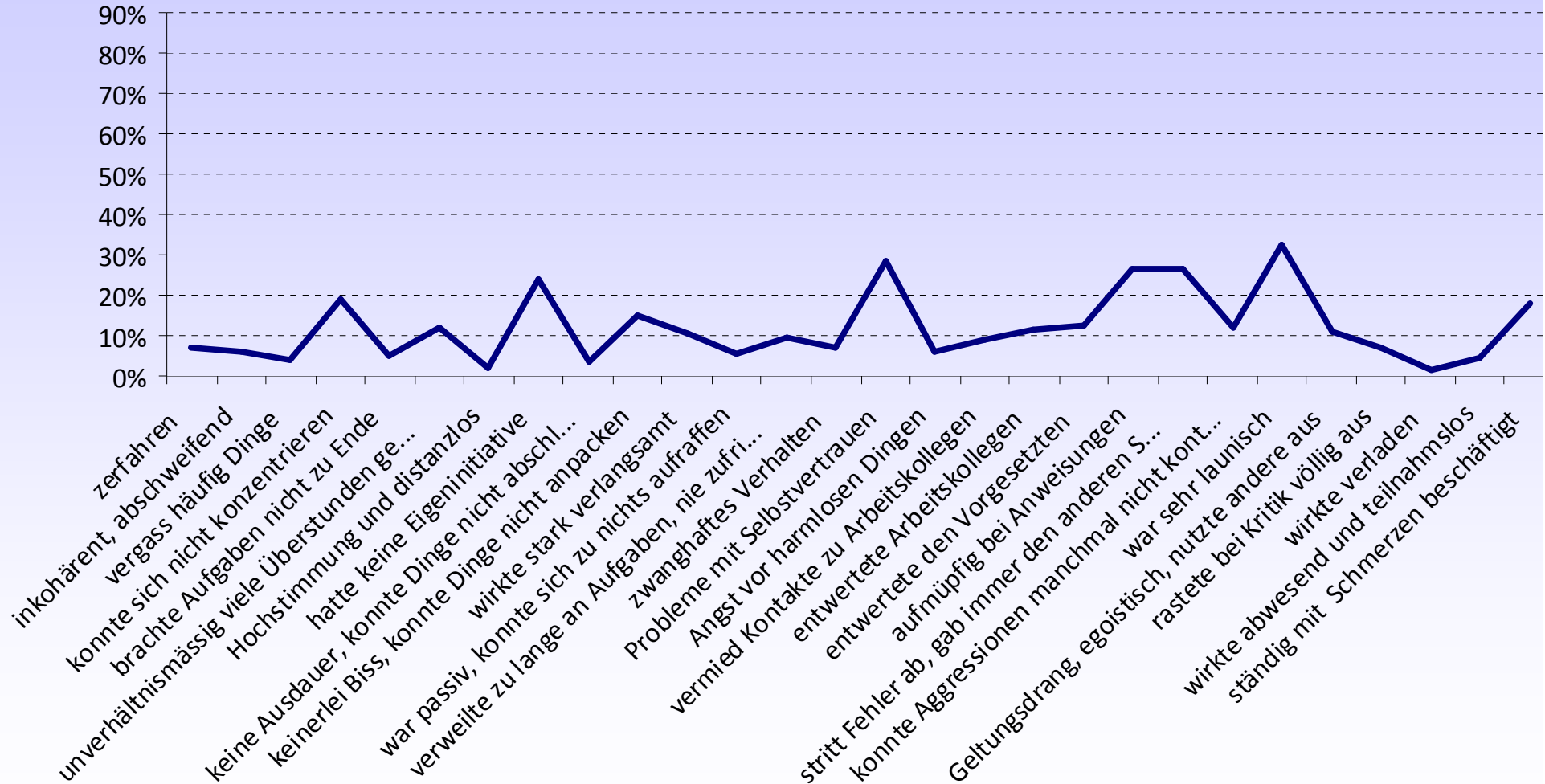
Typ 3: „Charakterprobleme“ – gute Leistung (23%)



Typ 4: nur Leistungsversagen (19%)

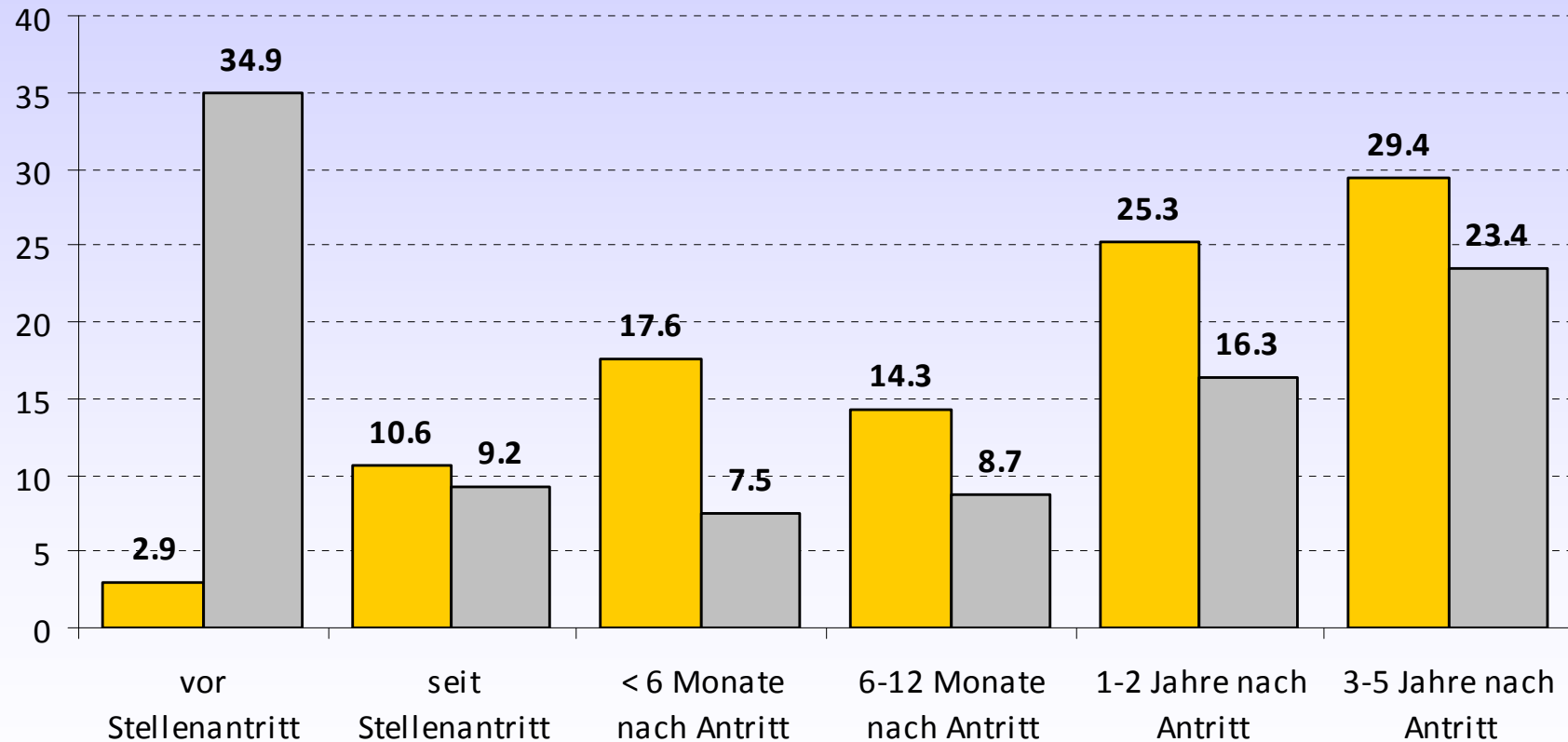


Typ 5: Isolierte Probleme, geringe Gesamtbelastung (32%)

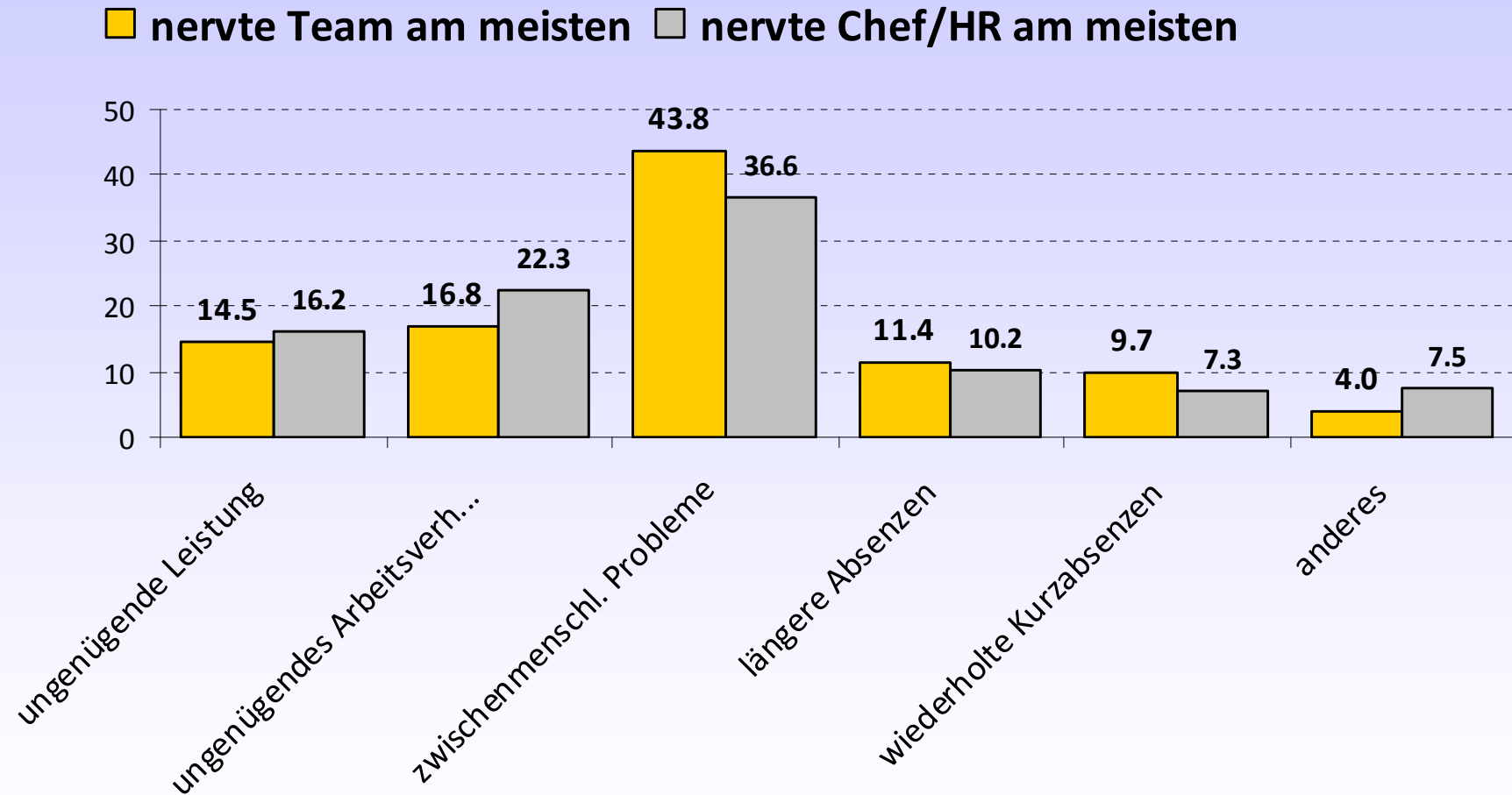


Probleme werden früh bemerkt, aber erst spät bewusst realisiert

■ Problem erstmals wahrgenommen ■ rückblickender Problembeginn

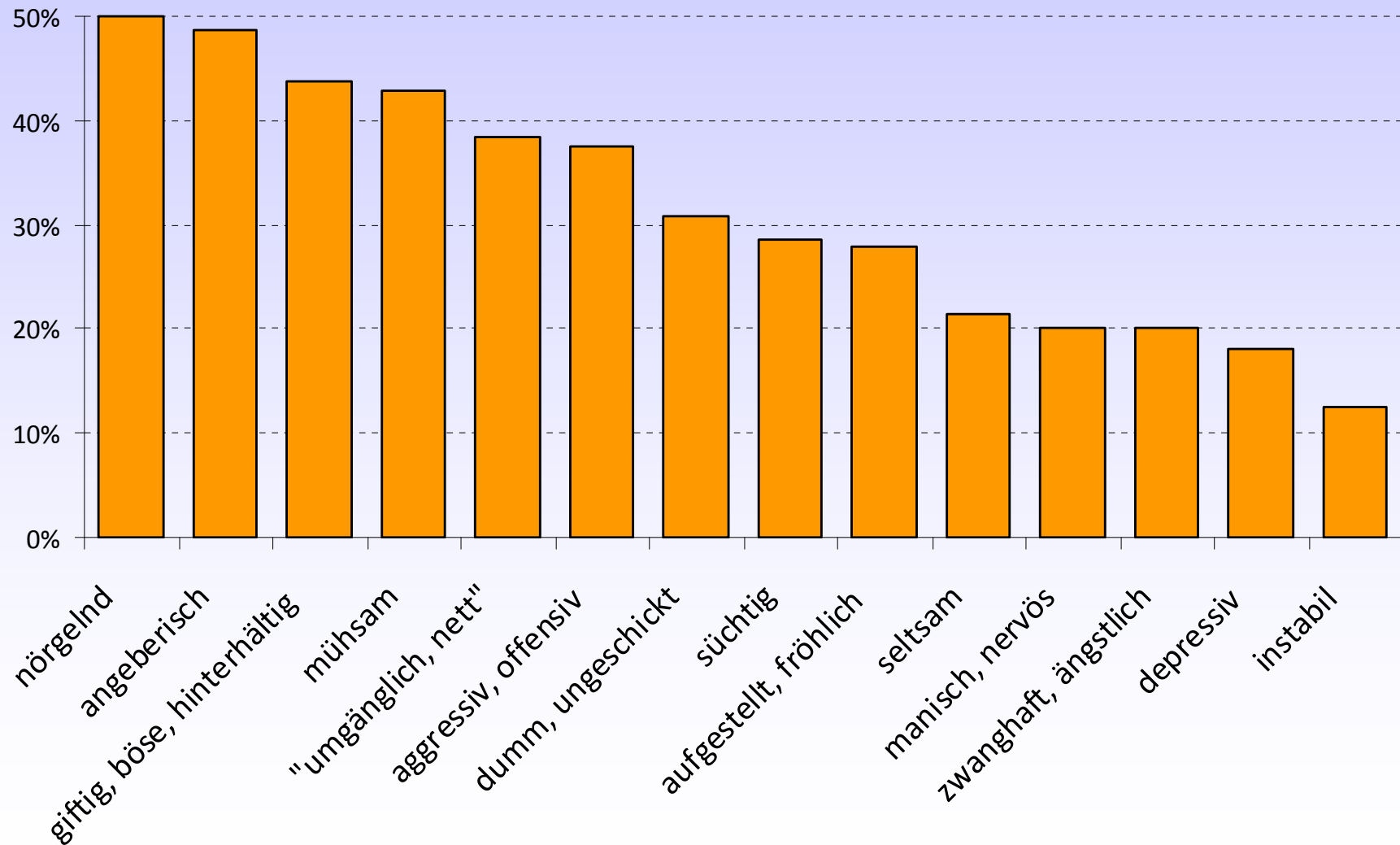


Was hat die Arbeitsumgebung besonders belastet?



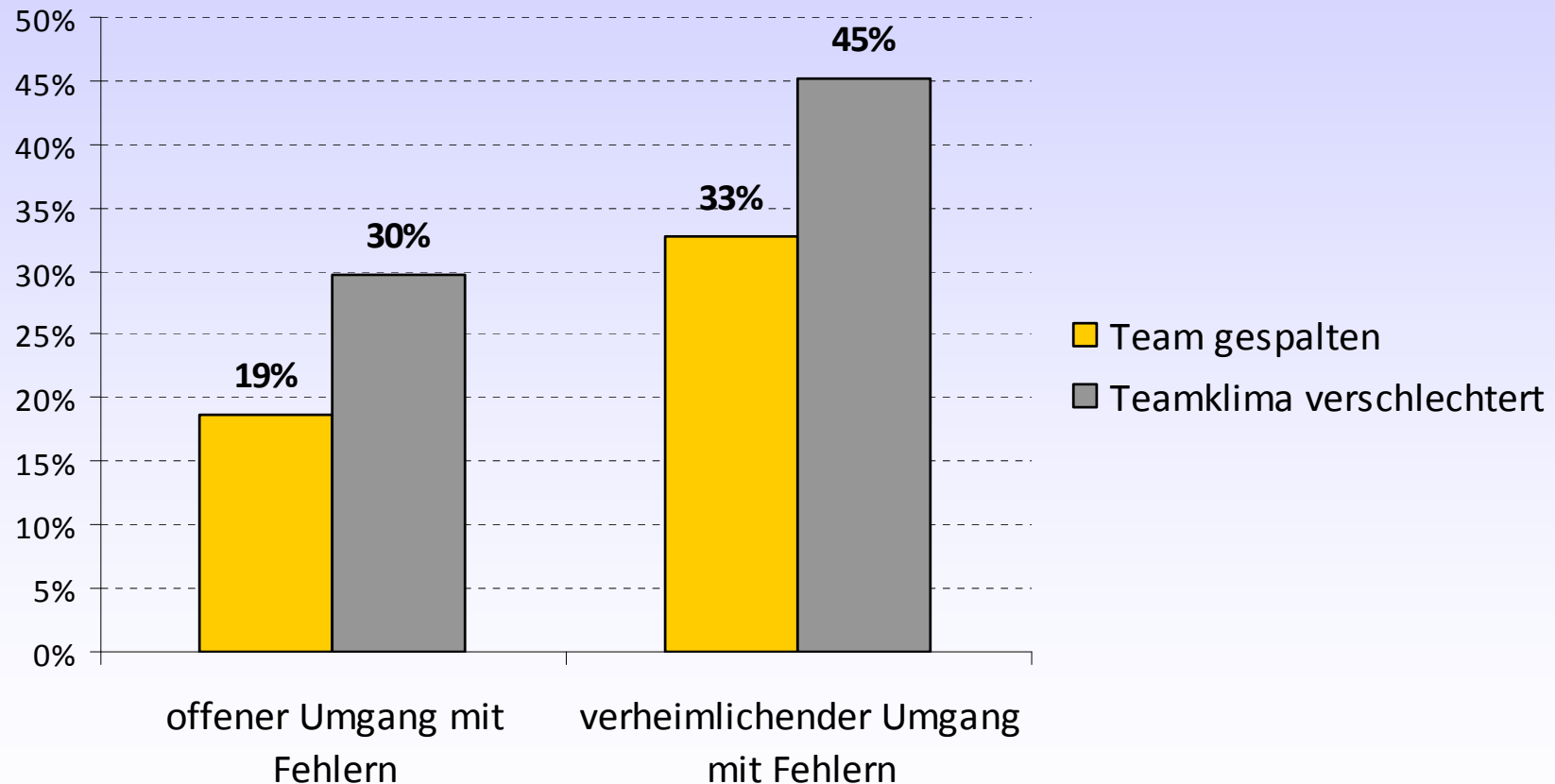
Häufige Verschlechterung des Teamklimas ...

(Anteile der Teams mit verschlechtertem Klima nach Spitznamen-Gruppe)

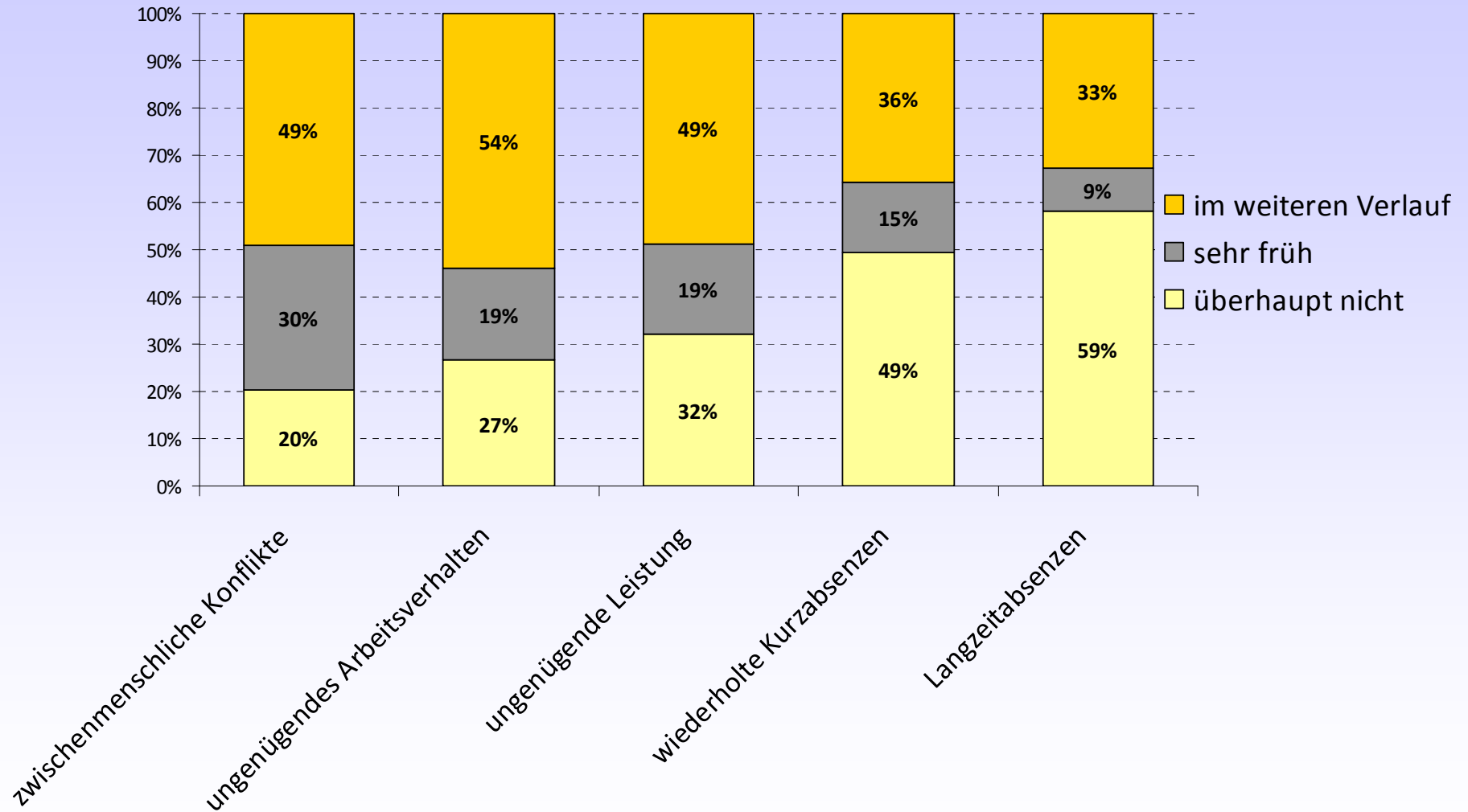


... aber eine transparente Teamkultur ist protektiv

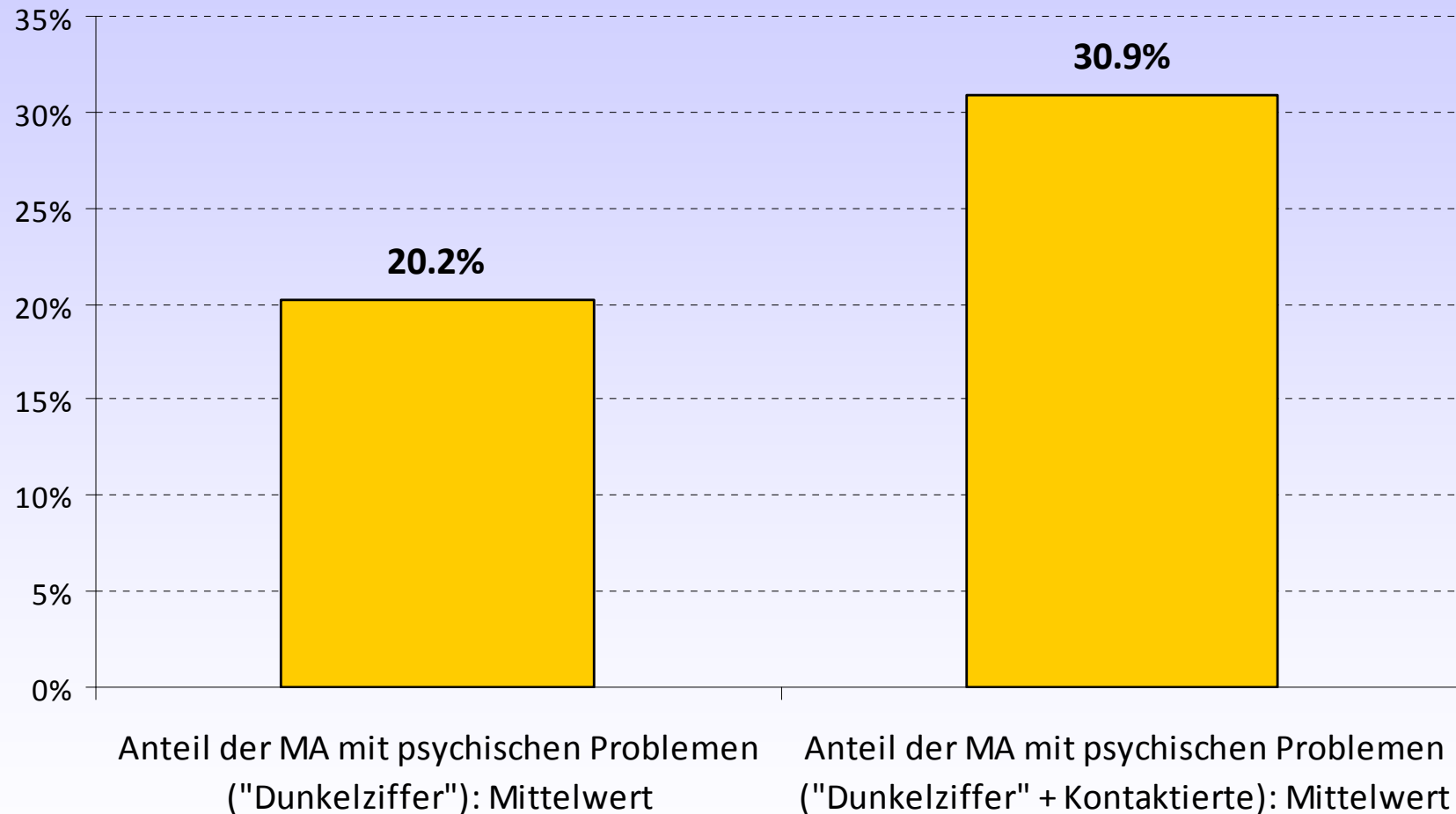
Umgang mit Fehlern im Team - Teamprobleme wegen "schwierigem" MA



Absenzen sind ein schlechter Problem-Indikator

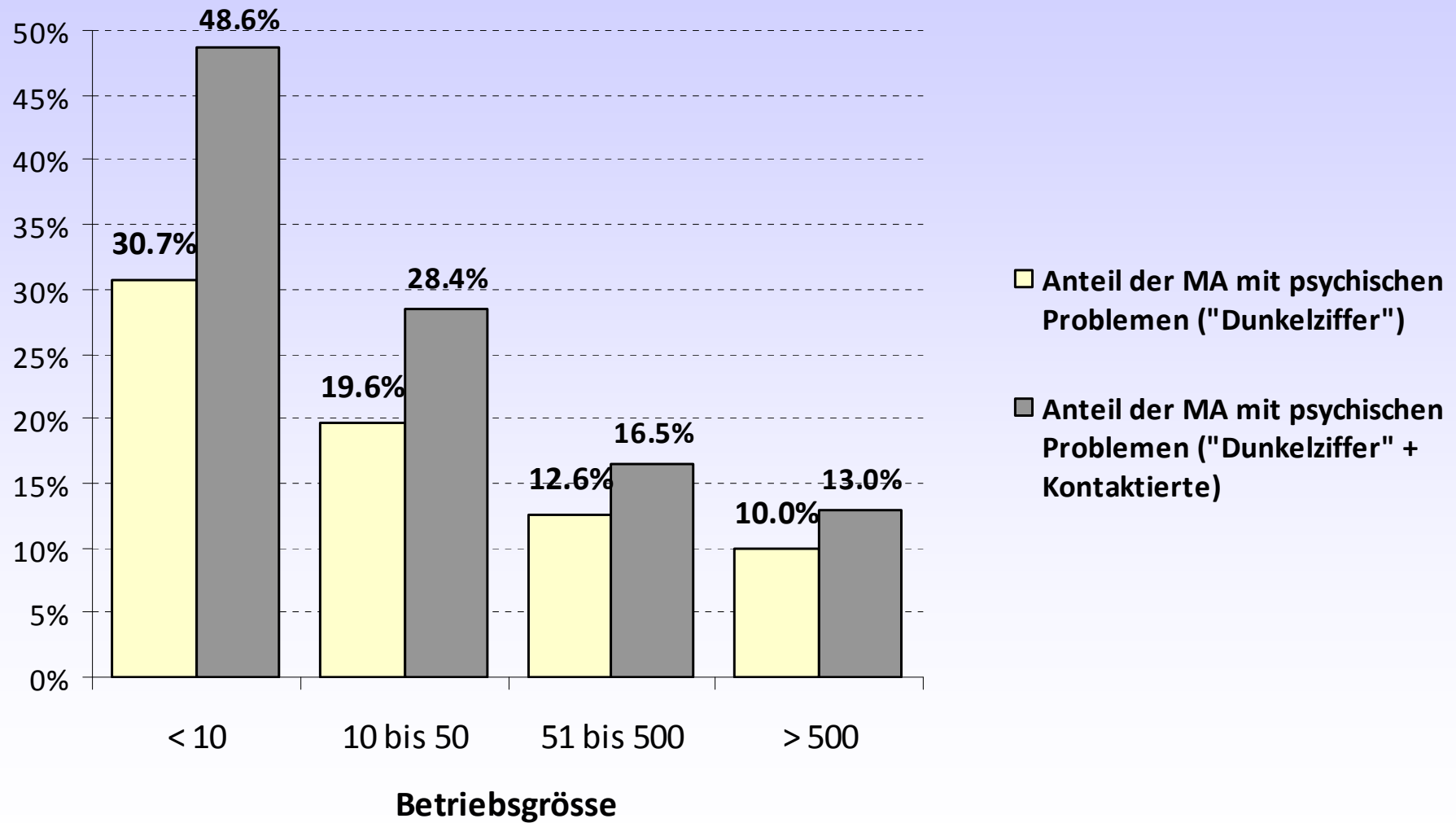


Arbeitsrelevante psychische Problemen generell sind ein Massenphänomen (Schätzung der Häufigkeit durch die Personalverantwortlichen)

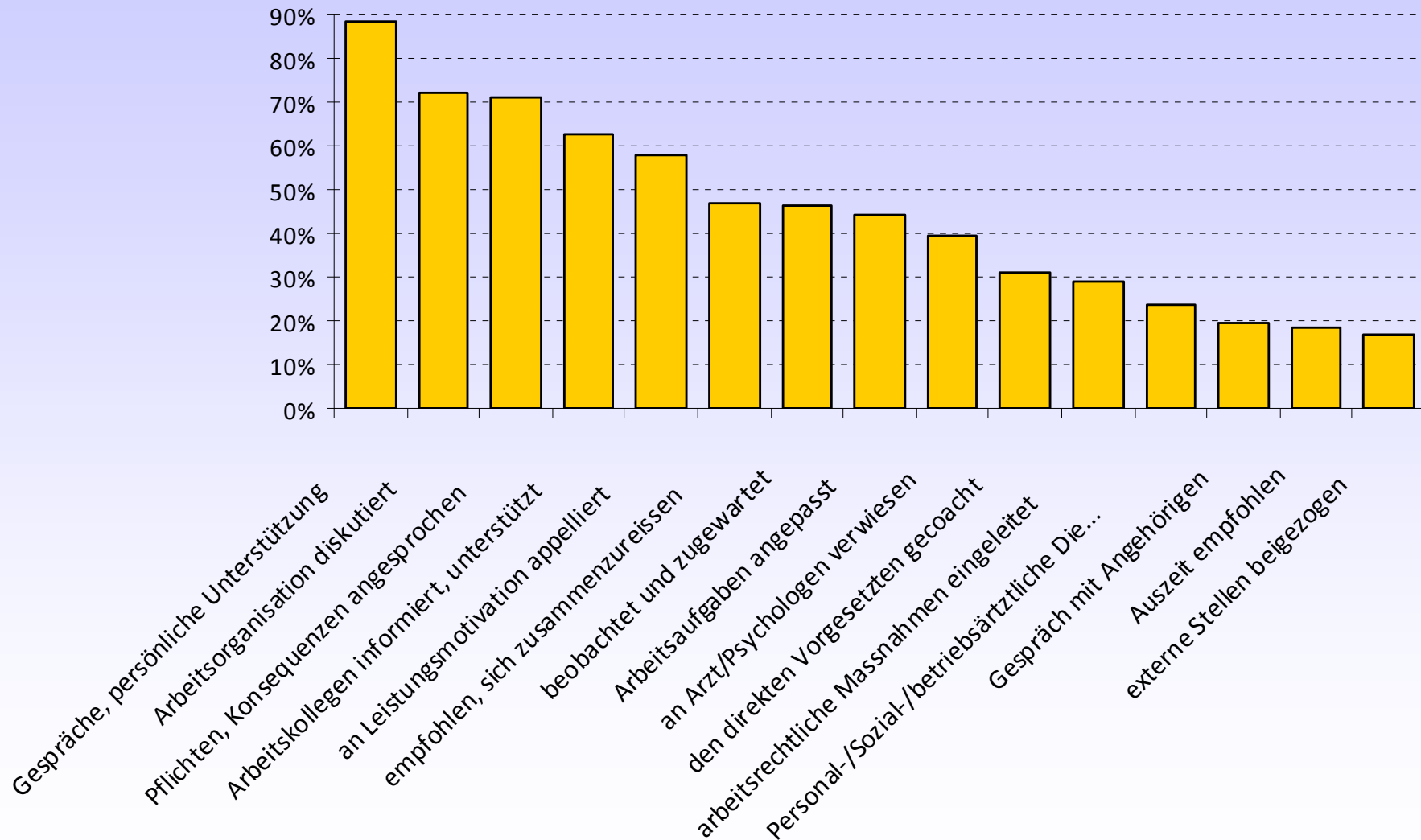


„Wie viele der Mitarbeitenden, für die Sie zuständig sind, hatten bis heute jemals ein zumindest leichtes psychisches Problem, das sich auf die Leistungsfähigkeit, das Sozialverhalten oder die Arbeitsmoral ausgewirkt hat?“

Je kleiner der Betrieb desto häufiger werden psychische Probleme wahrgenommen

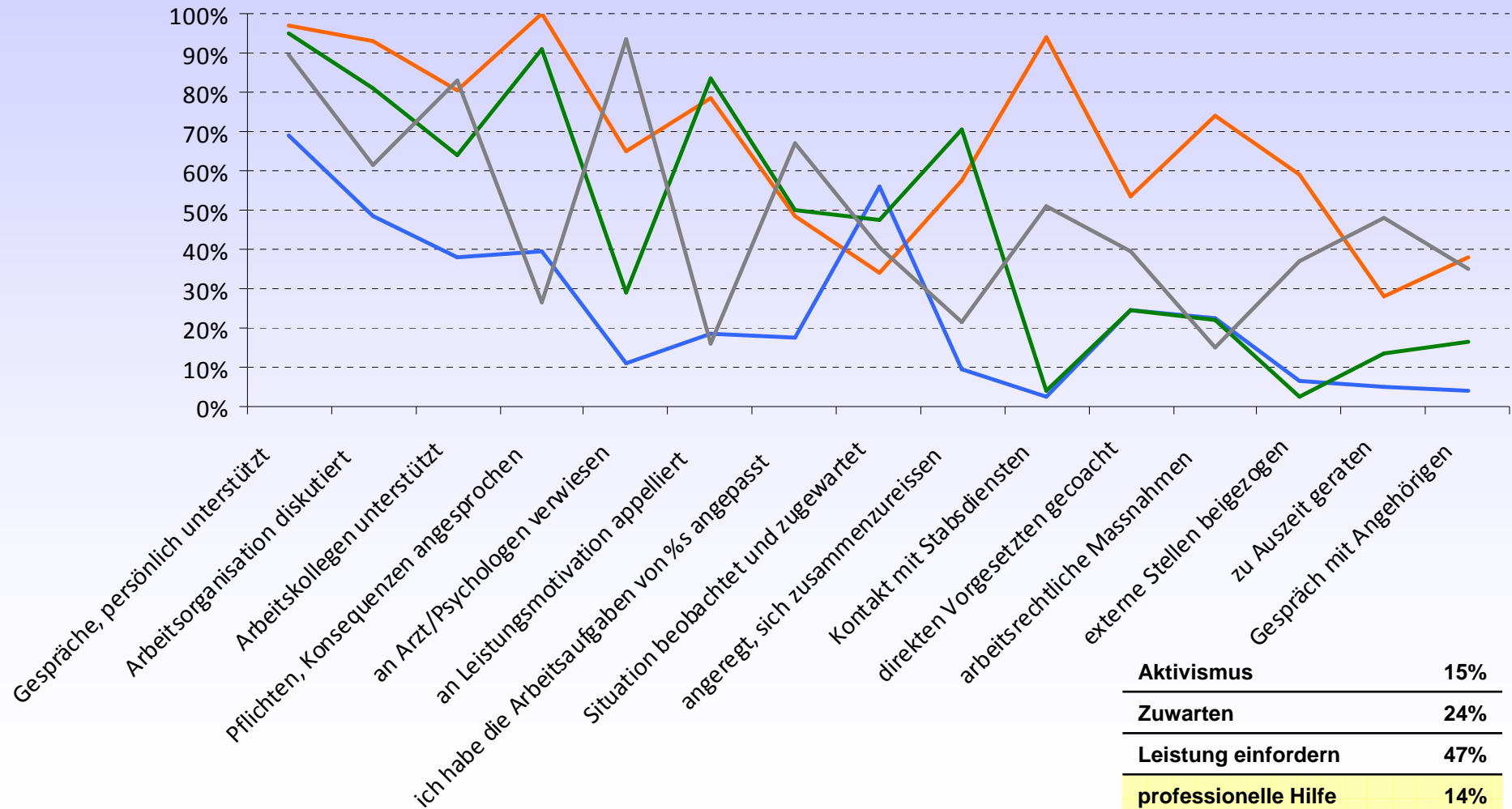


Wie intervenieren Vorgesetzte und HR?



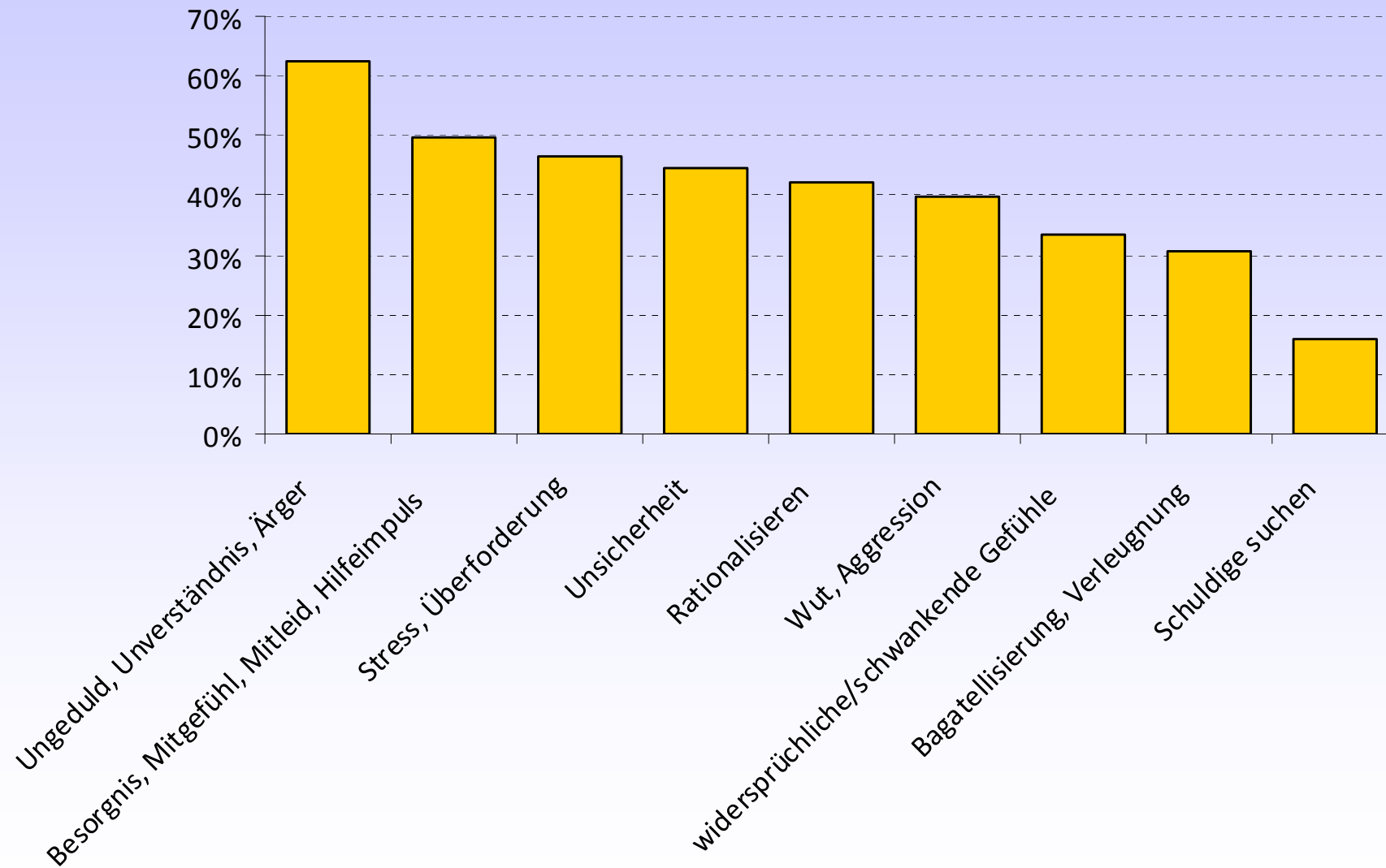
Viele Leistungsappelle, selten externe Hilfe – wie Vorgesetzte intervenieren

— Aktivismus — zuwarten — Leistung einfordern — professionelle Hilfe

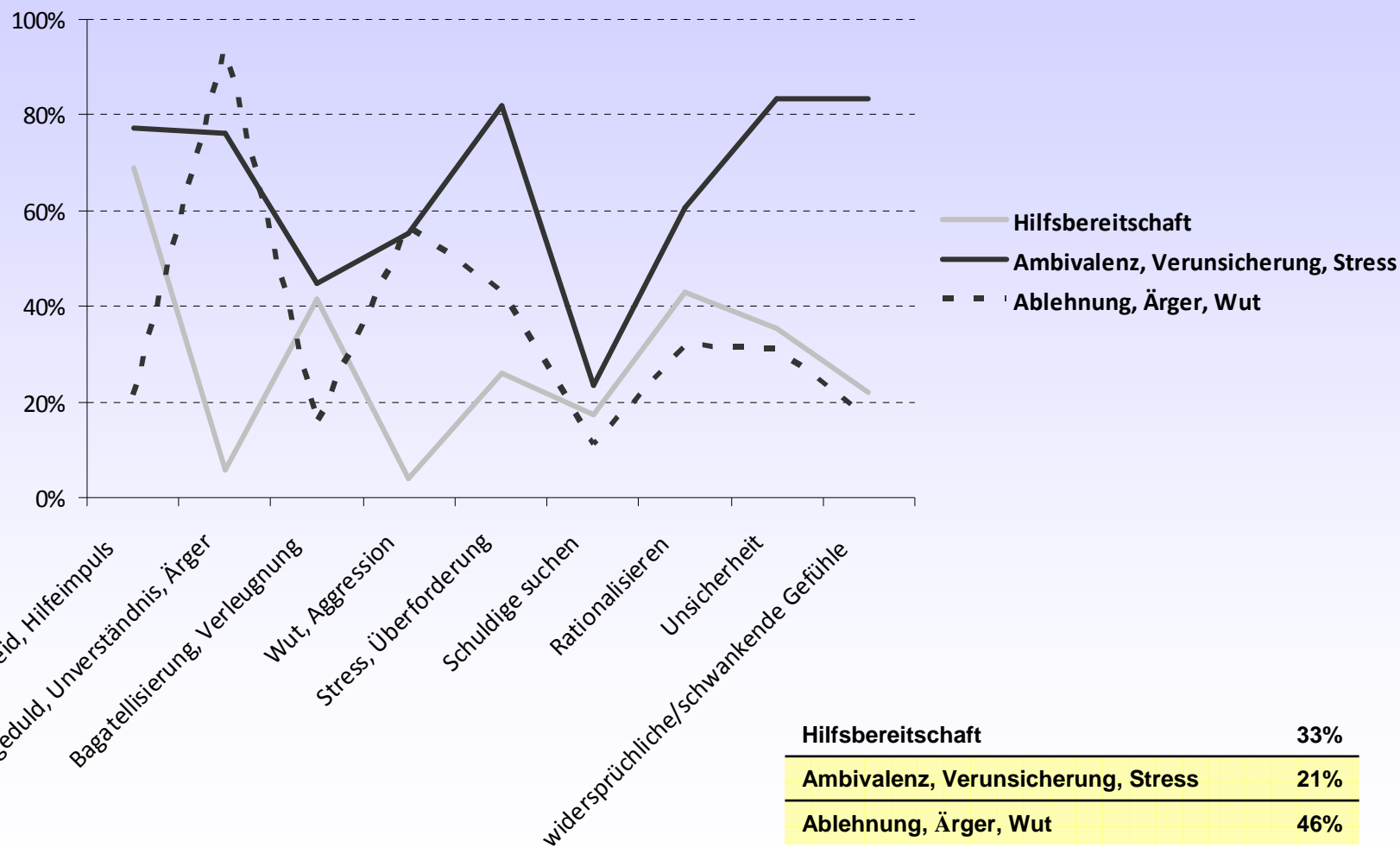


Aktivismus	15%
Zuwarten	24%
Leistung einfordern	47%
professionelle Hilfe	14%

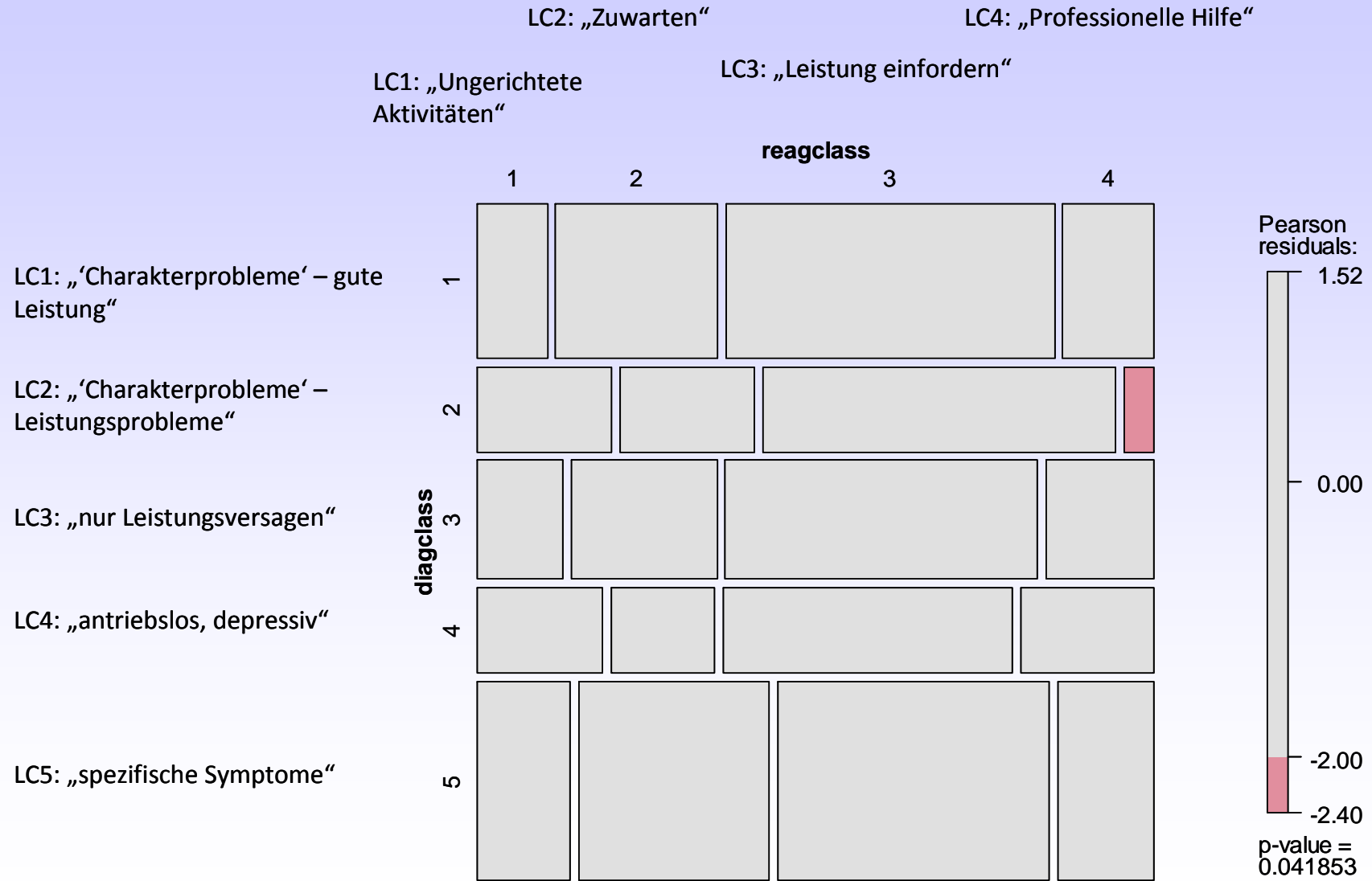
Wie hat das Team reagiert?



Viel Ablehnung und Stress, wenig Hilfsbereitschaft – wie Teams reagieren



Intervenieren Vorgesetzte problembezogen?

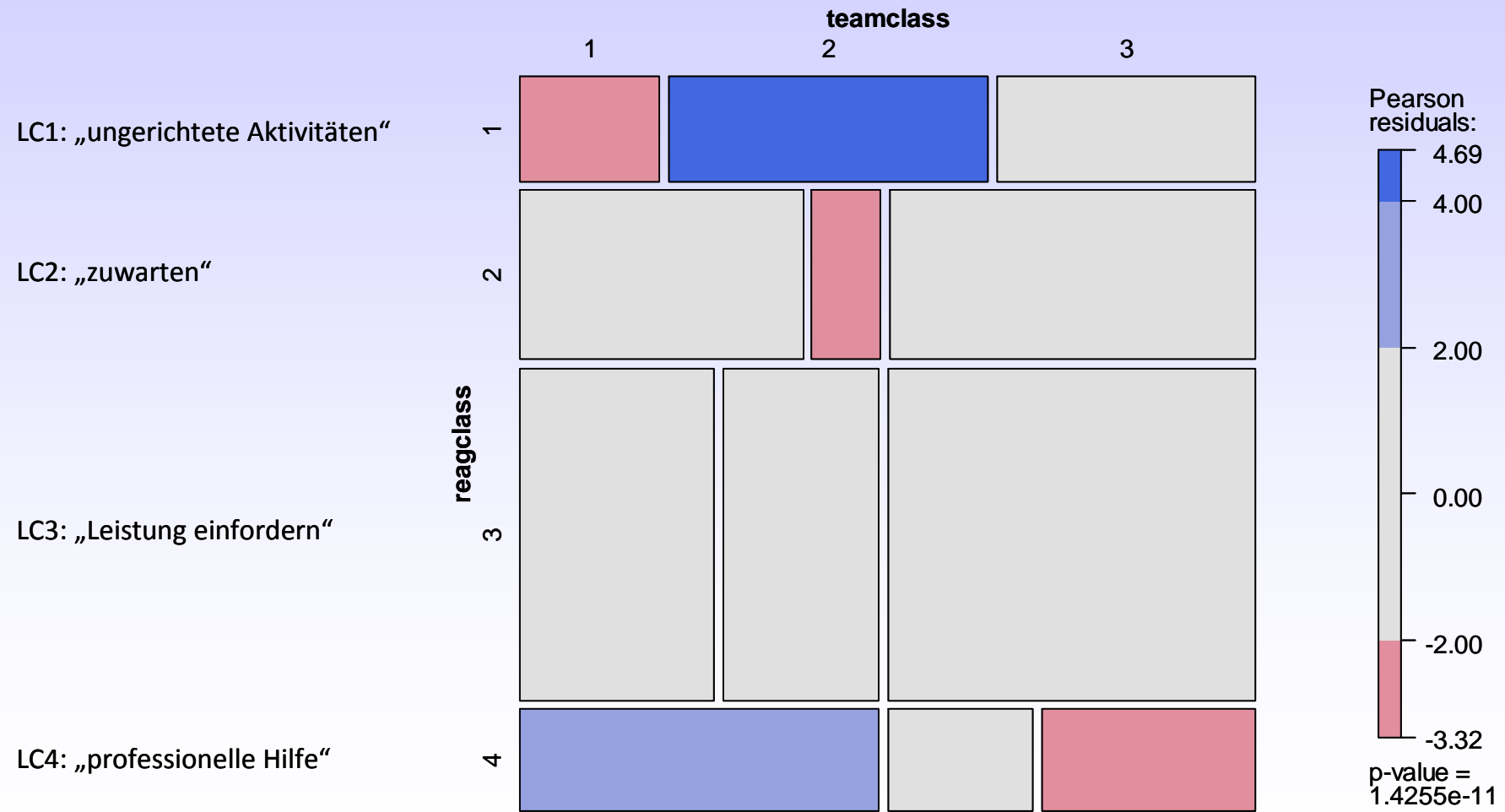


Wie können Chefs den Team-Support fördern?

LC2: Ambivalenz, Verunsicherung, Stress

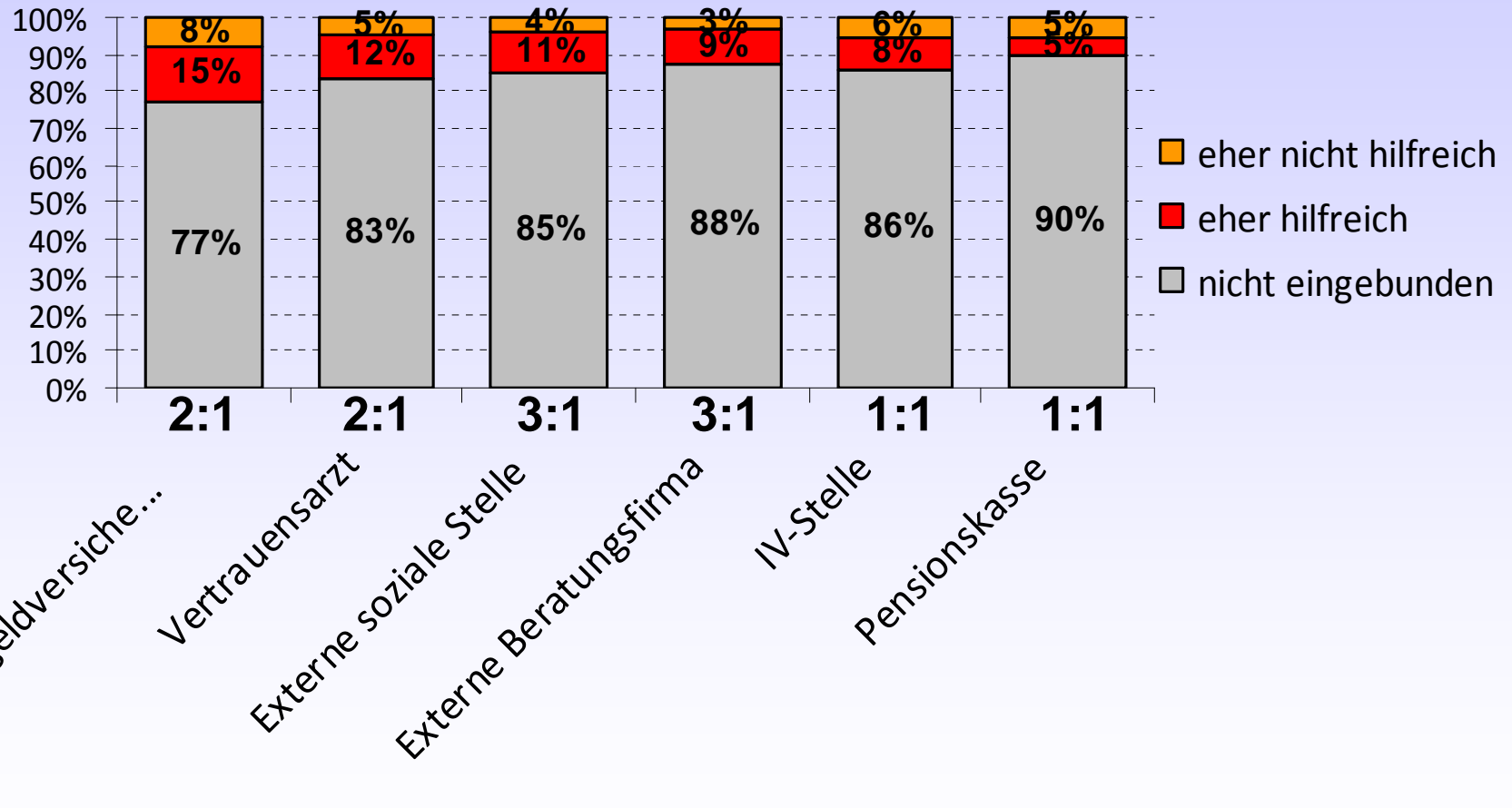
LC1: Hilfsbereitschaft

LC3: Ablehnung, Ärger, Wut

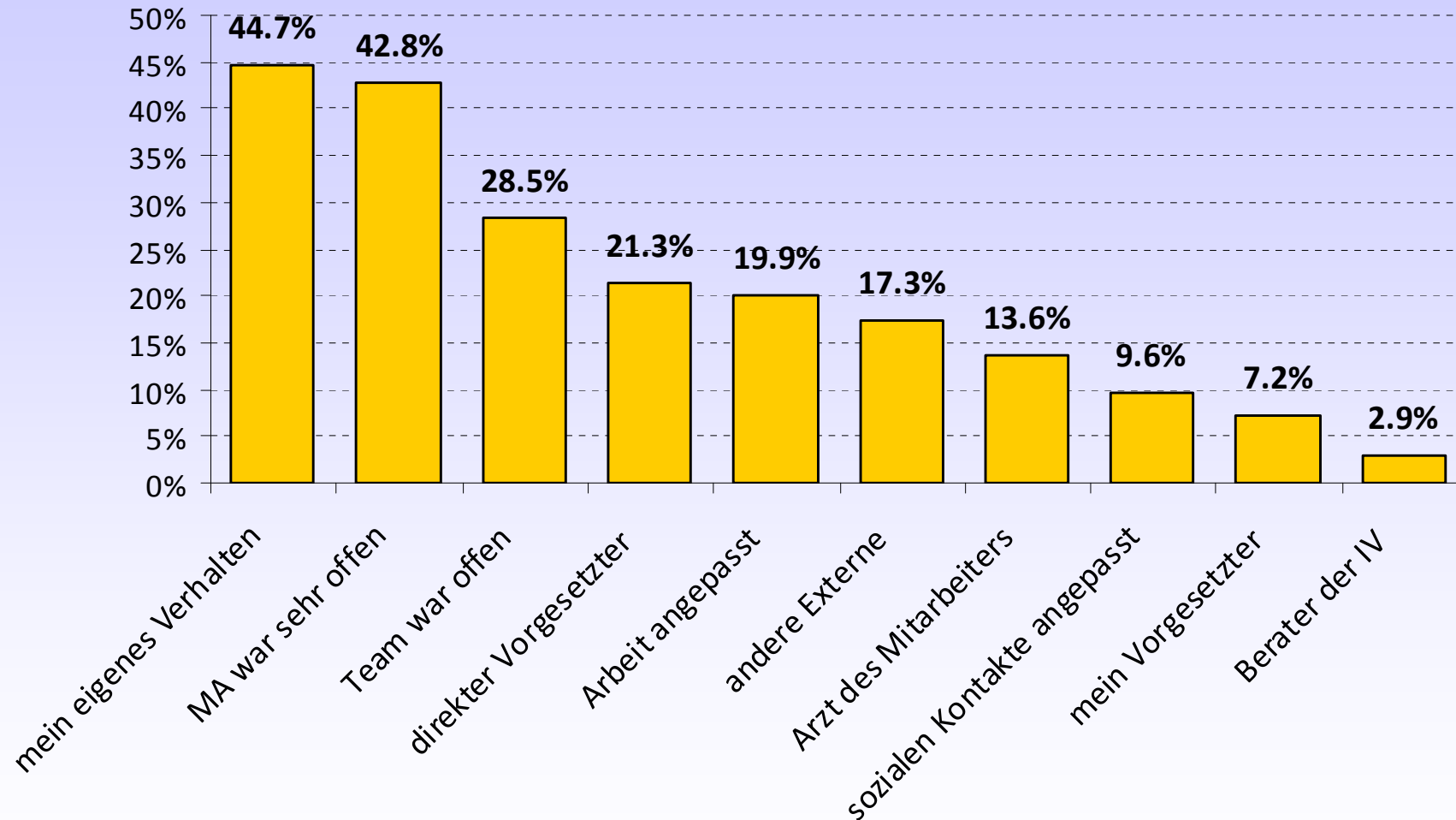


Wie hilfreich sind externe Stellen?

Involvierte Stellen (irgendeine Stelle involviert = 44%)

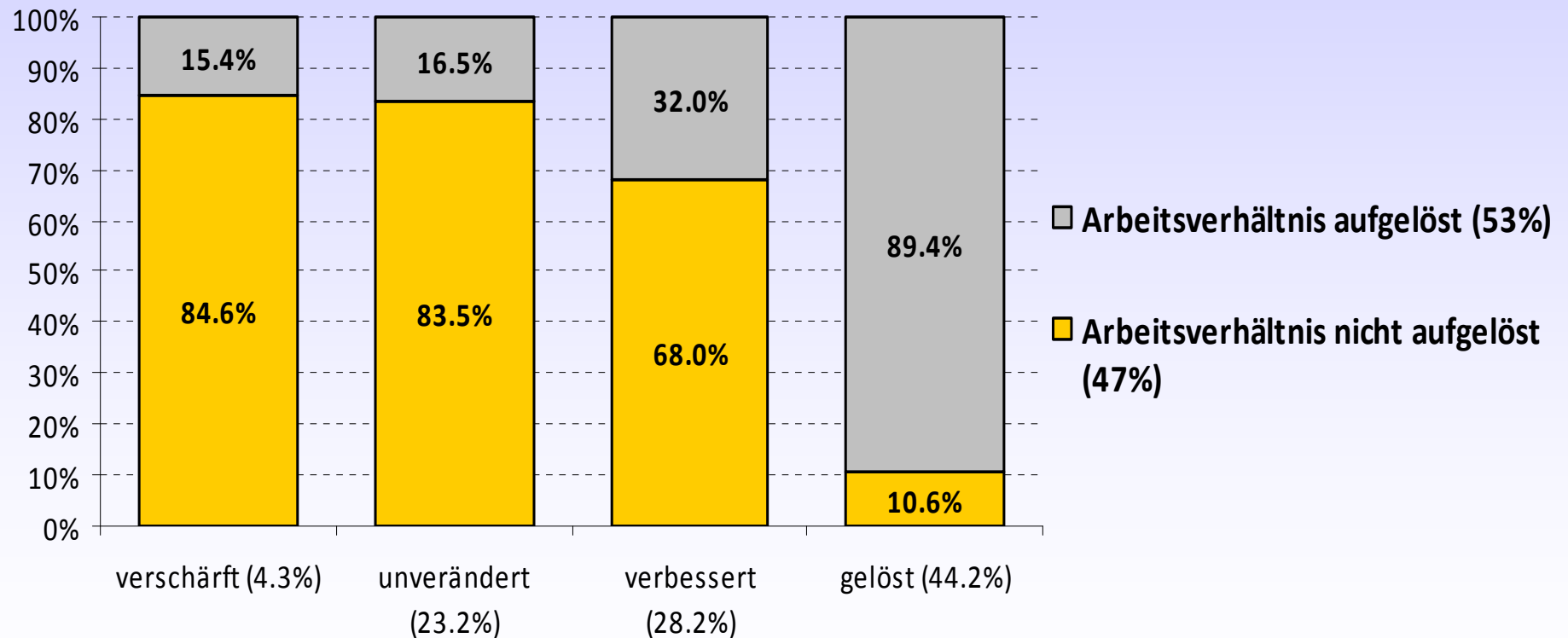


Wer hat bei der allfälligen Problemlösung geholfen?

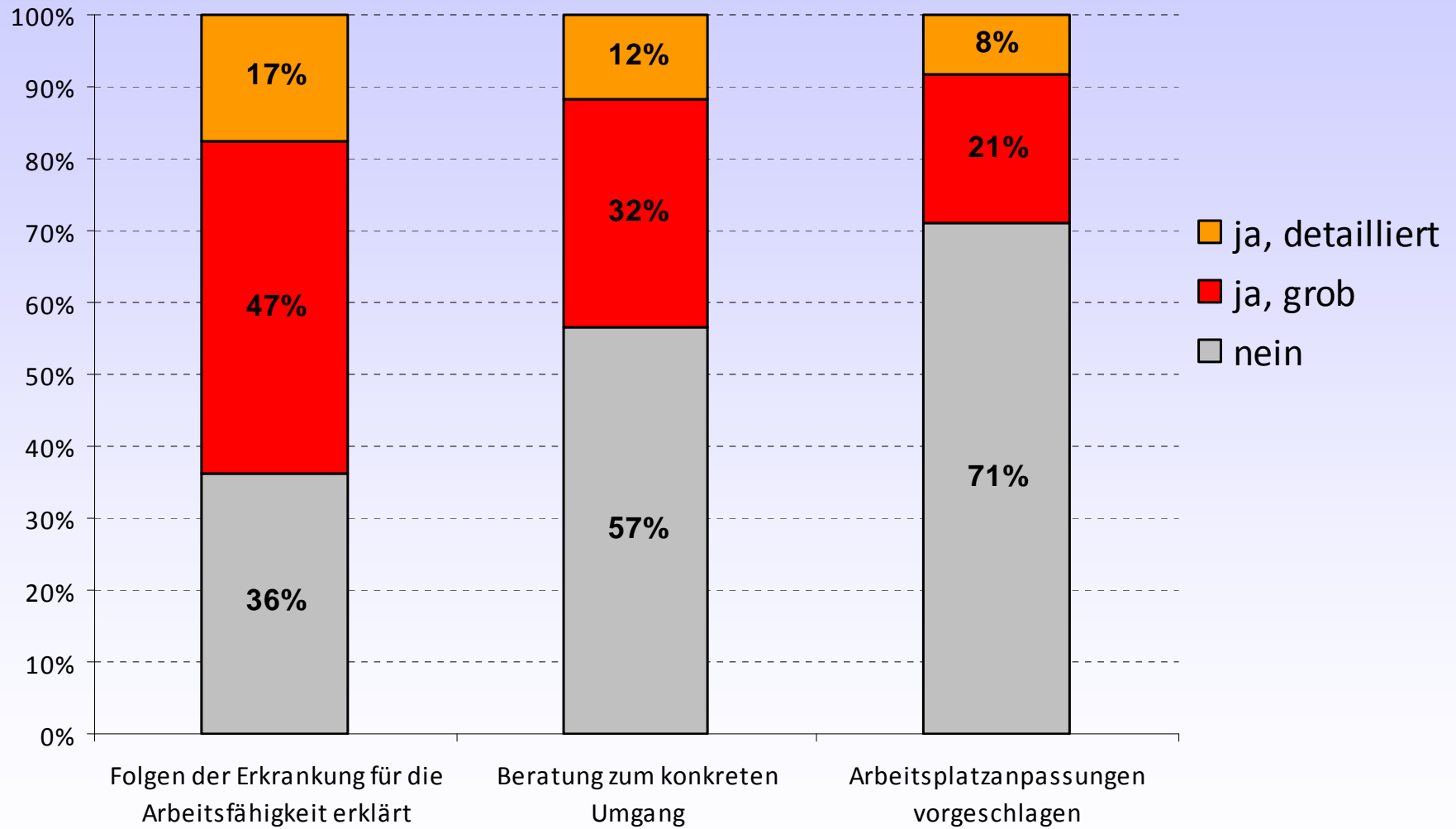


Was heisst „Problemlösung“?

Aktuelle Wahrnehmung des Problems - nach Status des Arbeitsverhältnis

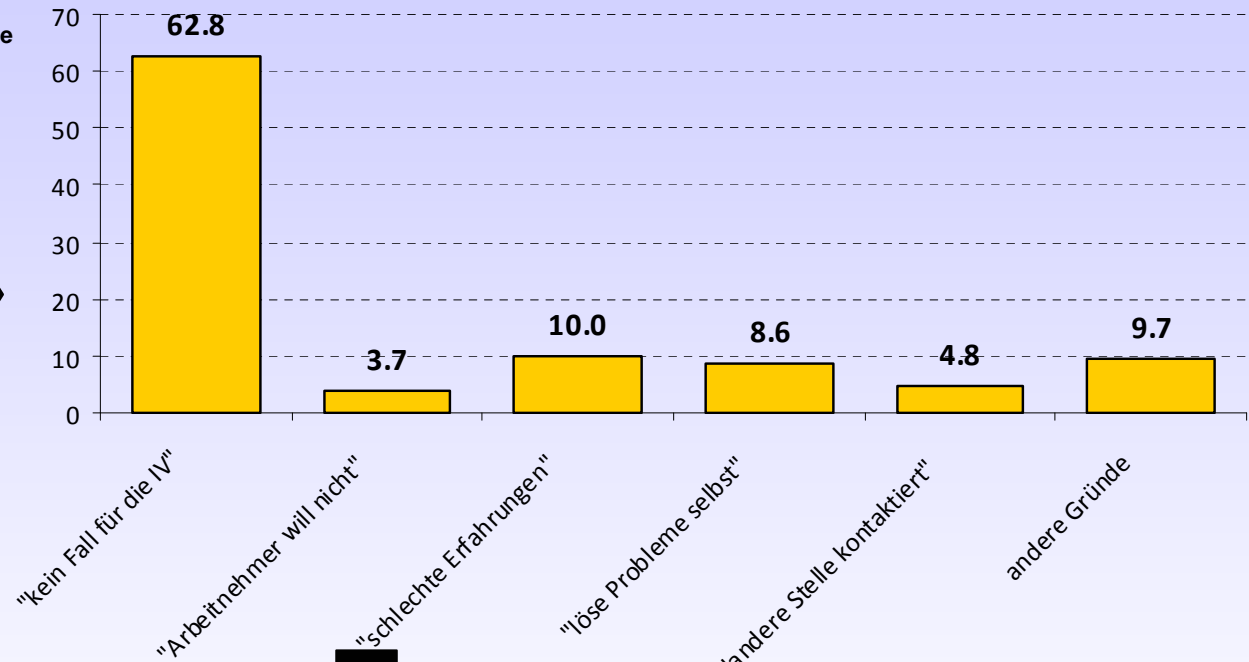
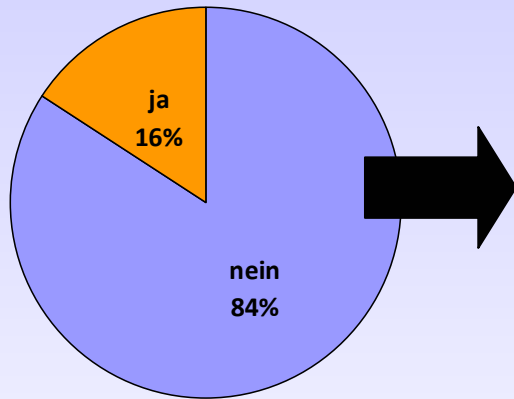


Wie hat die Invalidenversicherung interveniert?



Würden Arbeitgeber beim nächsten solchen Fall die IV kontaktieren?

Würden Sie heute im Nachhinein in einem solchen Fall die Unterstützung der IV suchen?



- „... weil ein faules Ei kein IV-Fall ist“
- „... Krankheit hat erst begonnen“
- „... IV scheint mir dafür nicht kompetent zu sein“
- „... weil wir das im Hause regeln“



Part 2: A fictitious problem situation



Hello! I'm Claudia Coach and for the next 10 minutes I'll be here to guide you through this quiz, which aims to find out how you would respond to the situation if you were the manager. Read the story first before answering the questions. At the end of the quiz, you will receive feedback - brief or detailed - on the choices you made.

Please click "continue"

CLAUDIA COACH

For some time now, 35 year-old Markus S. has been working with the same firm in a skilled job. The business is doing well financially. Markus S. is a conscientious member of staff and has always got on well with everyone. Recently Markus S. has been increasingly absent from the team coffee breaks. When he does turn up, he seems distant and shows little interest in the conversation. When someone tries to involve him in the conversation by asking a question, he reacts self-consciously and sometimes gruffly.

His co-workers notice that Markus S. takes more and more short breaks and is less motivated than usual. Also, one of his female co-workers has noticed that Markus S. has lost weight. Some colleagues offer Markus S. the chance to talk about any problems he may have and give him advice.

What has happened to Markus? He was so sociable and friendly, but now he's like a totally different person.

ANDREA D.
Co-worker of Markus S.



Markus doesn't look well. I told him that he should play more sport and eat more healthily.

THOMAS M.
Co-worker of Markus S.



MARKUS S.

Age of Markus S. 35 years

Position of Markus S. skilled

Marital status of Markus S. married

Firms financial situation comfortable

Continue





Anger



Sympathy



Stress



Thank you! This situation calls for further action. As a manager, how would you react?

CLAUDIA COACH

Your intervention

- I remind Markus S. of the importance of the project and ask two of his co-workers to keep an eye on him.
- I tell Markus S. that I can no longer accept responsibility for the situation and demand he seeks medical treatment.
- I relieve Markus S. of some of his responsibilities for the project and tell him that I expect him to deliver the rest of his work on time.
- I intensify my contact with Markus S. and hold longer and more frequent one-to-one meetings with him, with a view to stabilising his emotional state.
- I take the necessary steps and sack Markus S..



MARKUS S.

Age of Markus S. 35 years

Position of Markus S. skilled

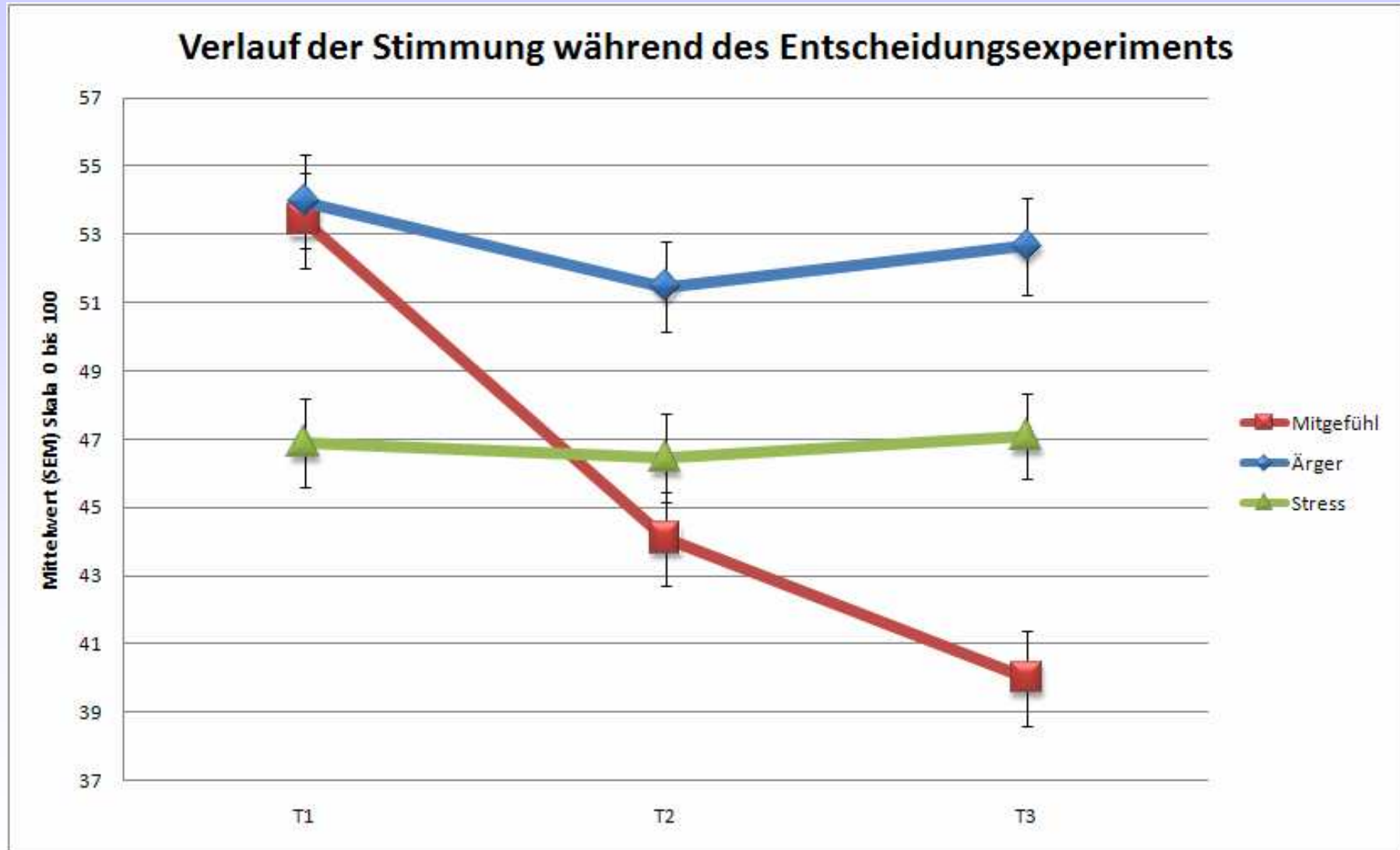
Marital status of Markus S. married

Firms financial situation comfortable

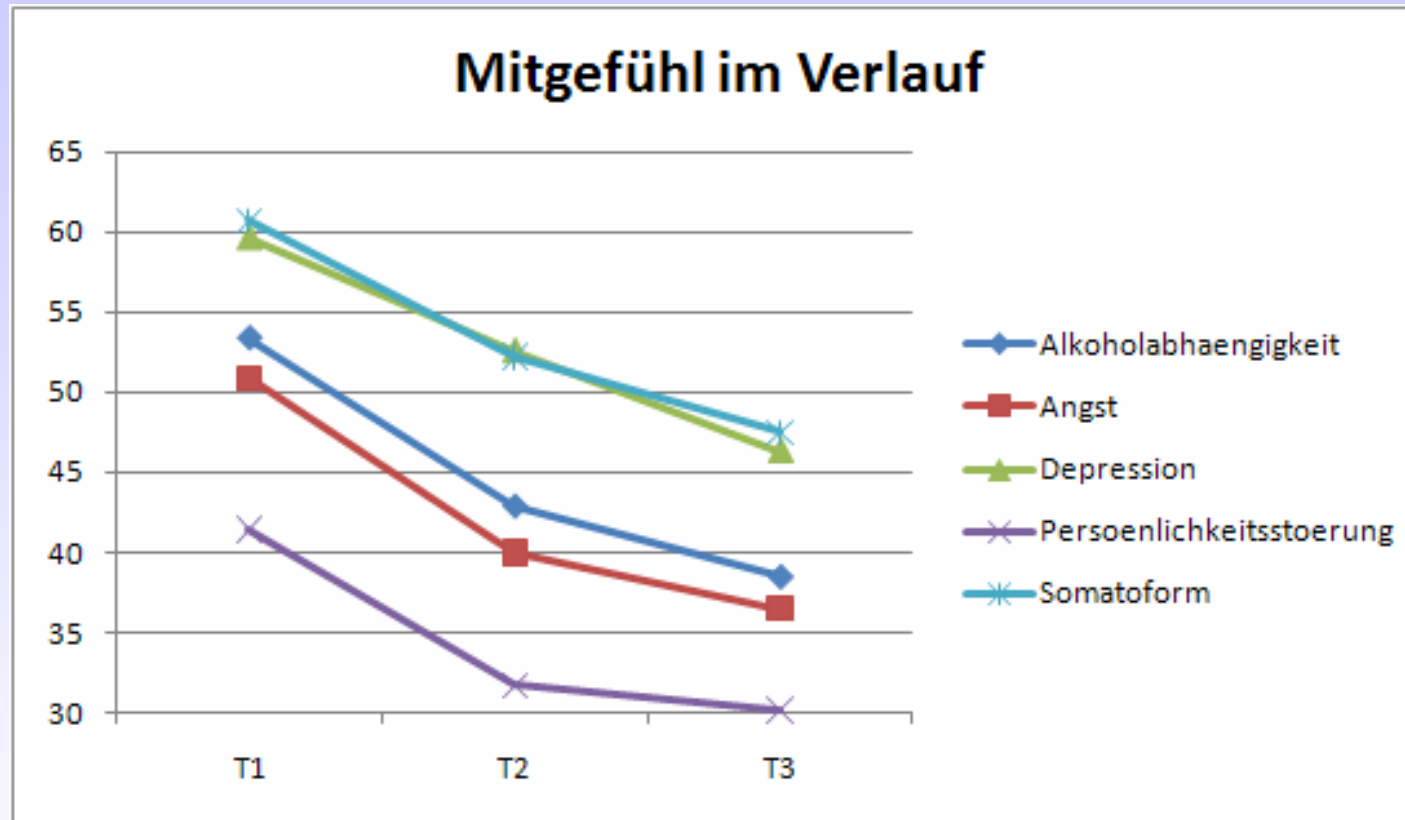
Continue



Experiment: Stimmungsverlauf



Stimmungsverlauf: Mitgefühl

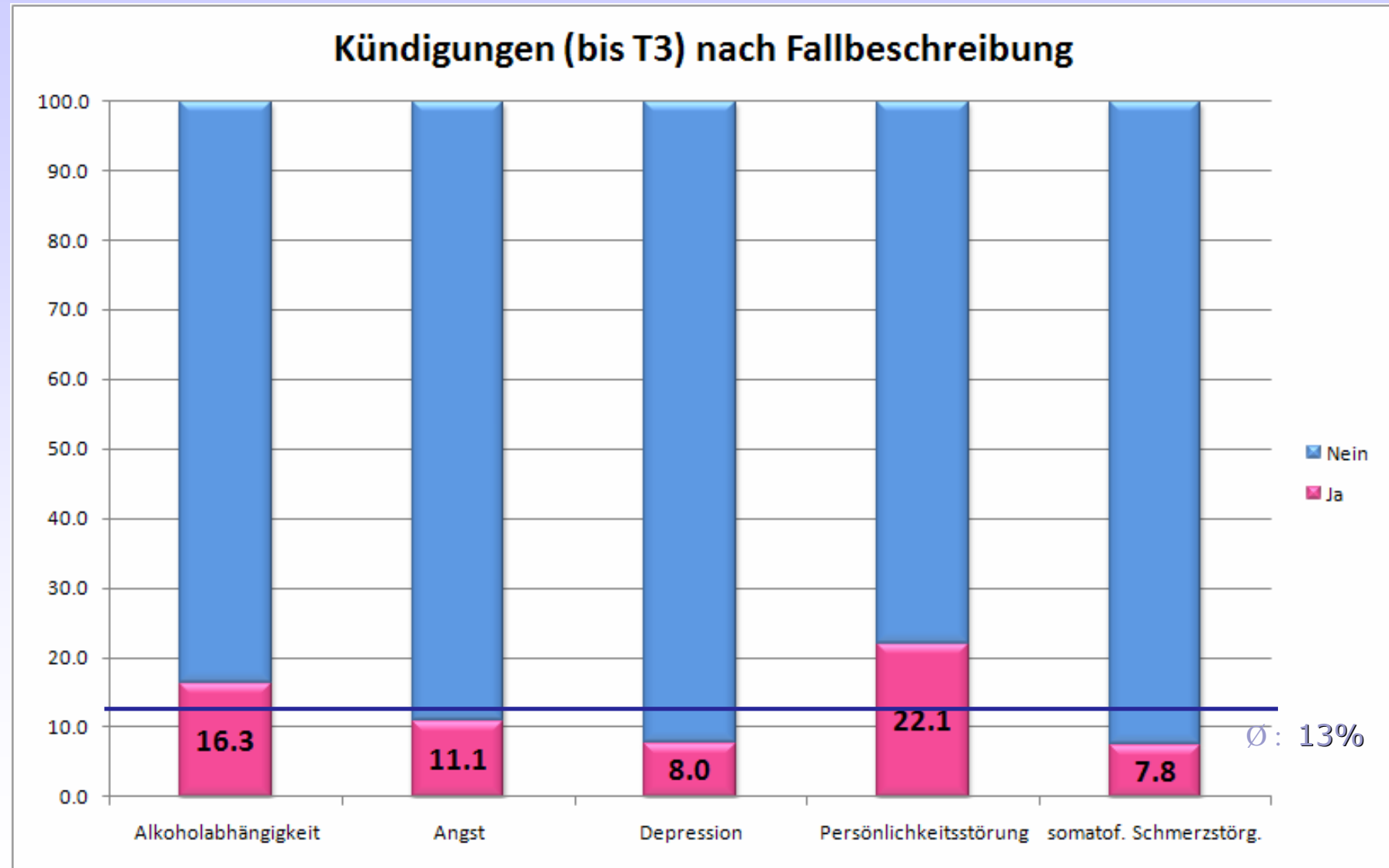


„Mitgefühl“ zeigt über die **Störungen** unterschiedliches Niveau.

Der Verlauf des „Mitgefühls“ ist nach Störungen in etwa gleich.

Verlauf des „Mitgefühls“ hängt weder ab von Qualifikation des Mitarbeiters noch von der wirtschaftlichen Lage.

Experiment: Kündigung



Kündigungsfördernde Faktoren (Experiment)

1. **Unmittelbarer starker Ärger des Vorgesetzten**
2. Wenig Mitleid (ausser bei Alkoholabhängigkeit)
3. Persönlichkeitsstörung des geschilderten Mitarbeiters
4. ***„Unkenntnis“* psychischer Störungen seitens Vorgesetzter**
5. Interventionsstil des Vorgesetzten eher „autoritär“

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

1. Belastung
2. Massenphänomen
3. Überforderung
4. Externe Unterstützung selten
 - Bewusstsein für Breite und Tiefe der Problematik, gesellschaftliche Diskussion
 - Sensibilisierung der Arbeitgeber, Schulung der Vorgesetzten
 - Entwicklung von wirksamen, fachlich fundierten Abläufen durch die beteiligten Akteure (IV, Arbeitgeber, Fachleute, Privatversicherer etc.)
5. IV kein Problemlöser
6. Problemmitarbeiter sind die späteren IV-Rentner
7. Werden mit der 6. IV-Revision die IV-Rentner wieder zu Problemmitarbeitern?
 - 6. IV-Revision benötigt fundierte Begleitmassnahmen
 - Stärkung der Frühintervention, effektivere Beratung von Arbeitgebern
 - Politische Diskussion: Wollen wir diese Menschen am Arbeitsplatz?