



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion

Prävention und
Gesundheitsförderung

FOKUS:
Gesunde
Führung



Zürcher Präventionstag

Wie läuft's bei
der Arbeit?

Freitag, 4. Februar 2022

09.00 bis 16.15 Uhr

Der Umgang mit psychischen Belastungen

Niklas Baer



Kompetenzzentrum
Psychiatrie Baselland

Themen

Häufigkeit psychischer Arbeitsprobleme

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Schlussfolgerungen

Quellen:

KMU-Befragung Baselland, 2006 (N=741; Baer, Frick, Fasel, 2007)

Dossieranalyse Invalidisierungen aus psychischen Gründen Schweiz, 2008 (N=850; Baer, Frick, Fasel, Wiedermann, 2009)

Befragung Vorgesetzte und HR Basel-Stadt und Basel-Landschaft 2010 (N=1'055; Baer, Frick, Fasel, 2011)

Dossieranalyse Junge IV-Neurentenbeziehende Schweiz (N=400; Baer, Altwicker-Hämori, Juvalta, Frick, Rüesch, 2015)

Befragung Führungskräfte Deutschschweiz, 2015 (N=1'540; Baer, Frick, Auerbach, Basler, 2017)

KMU-Befragung Region Oberaargau, Kanton Bern, 2015 (N=320; Baer, Bachmann, Keller et al., 2015)

Befragung Psychiater Schweiz, 2016 (N=714; Baer, Frick, Rota, Vallon, Romann, Aebi, Kurmann, 2017)

Befragung IV-Versicherte Schweiz, 2017 (N=916; Baer, Frick, Cuonz, Besse, Matt, 2018)

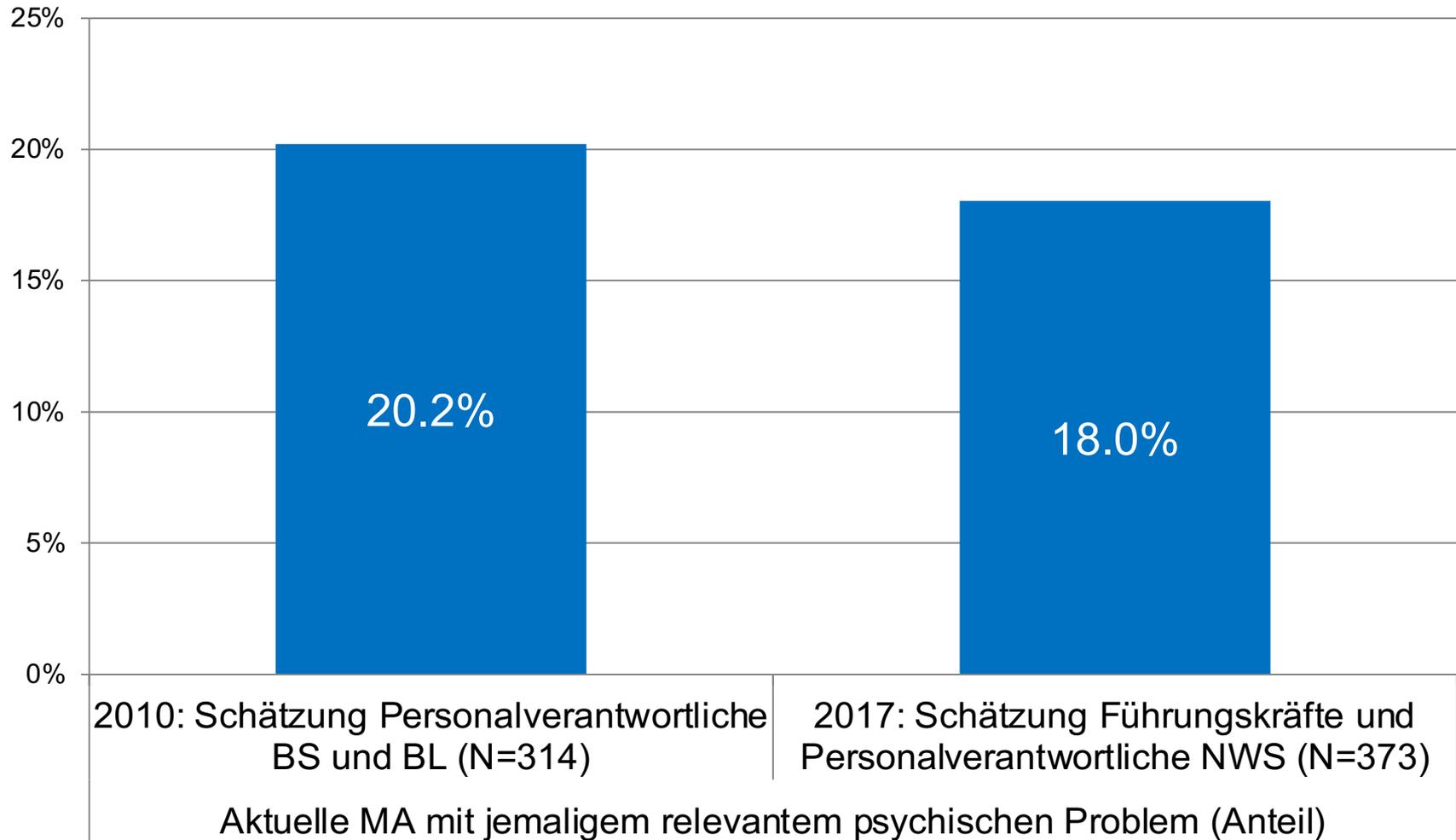
KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017 (N=469; Baer, Schweighauser, Werner, Frei, Ettlín, 2018)

Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz (N=1'900; Baer, Frick et al., in Erarbeitung)

Psychisch auffällige Lernende, eine Befragung von Berufsbildnern (N=2'900; Schmockler, Kuhn, Frick, Baer, in Erarbeitung)

Wahrgenommene Häufigkeit relevanter* psychischer Probleme bei Mitarbeitenden

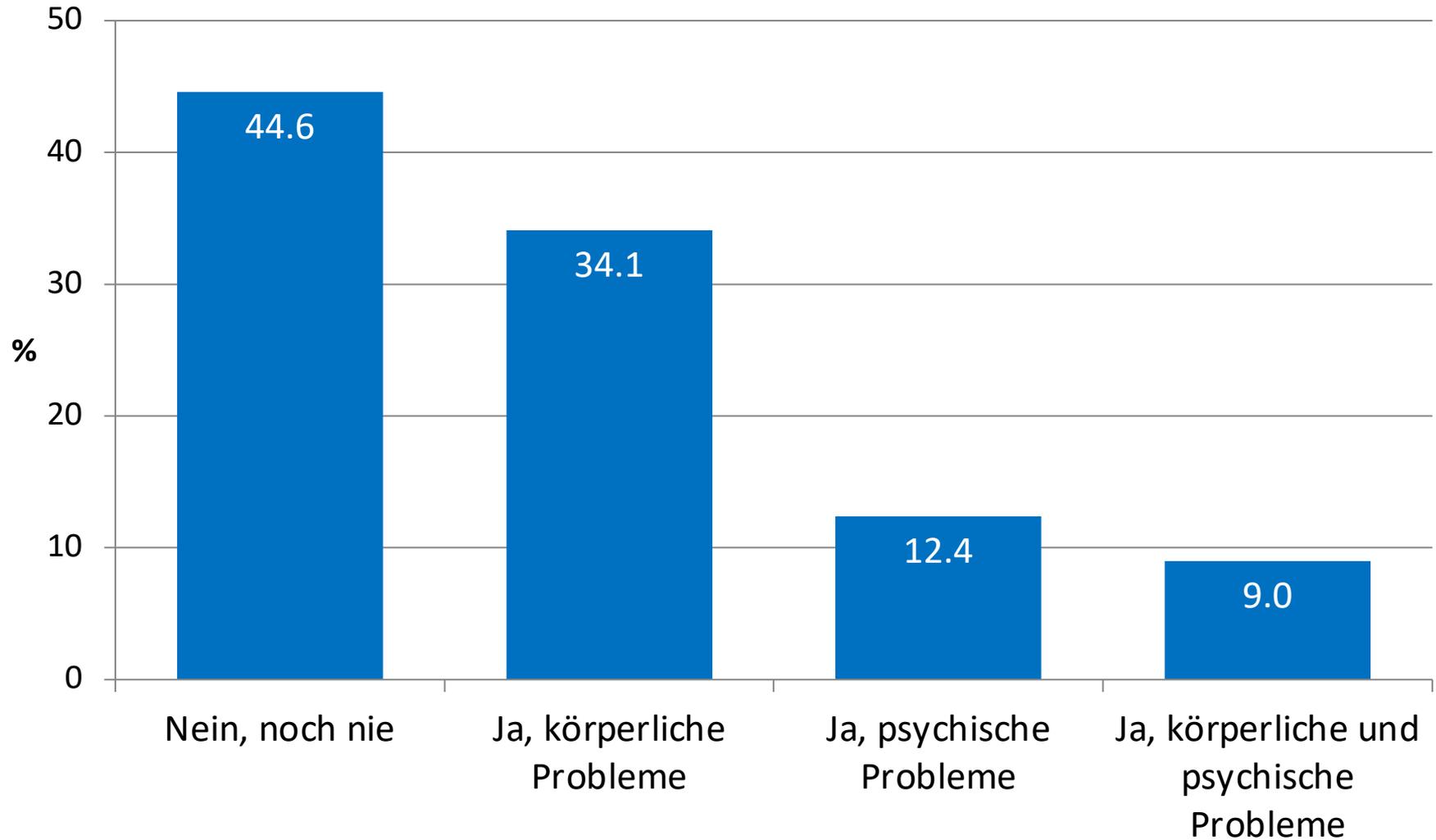
Betriebsbefragung BS/BL (N=1'055; 2010); KMU-Befragung Nordwestschweiz (N=469; 2017)



*Probleme, die sich negativ auf die Arbeitsfähigkeit ausgewirkt haben

Hatten Chefs selbst relevante* Gesundheitsprobleme?

KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017



*Probleme, die sich negativ auf die Arbeitsfähigkeit ausgewirkt haben

Themen

Häufigkeit psychischer Arbeitsprobleme

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?

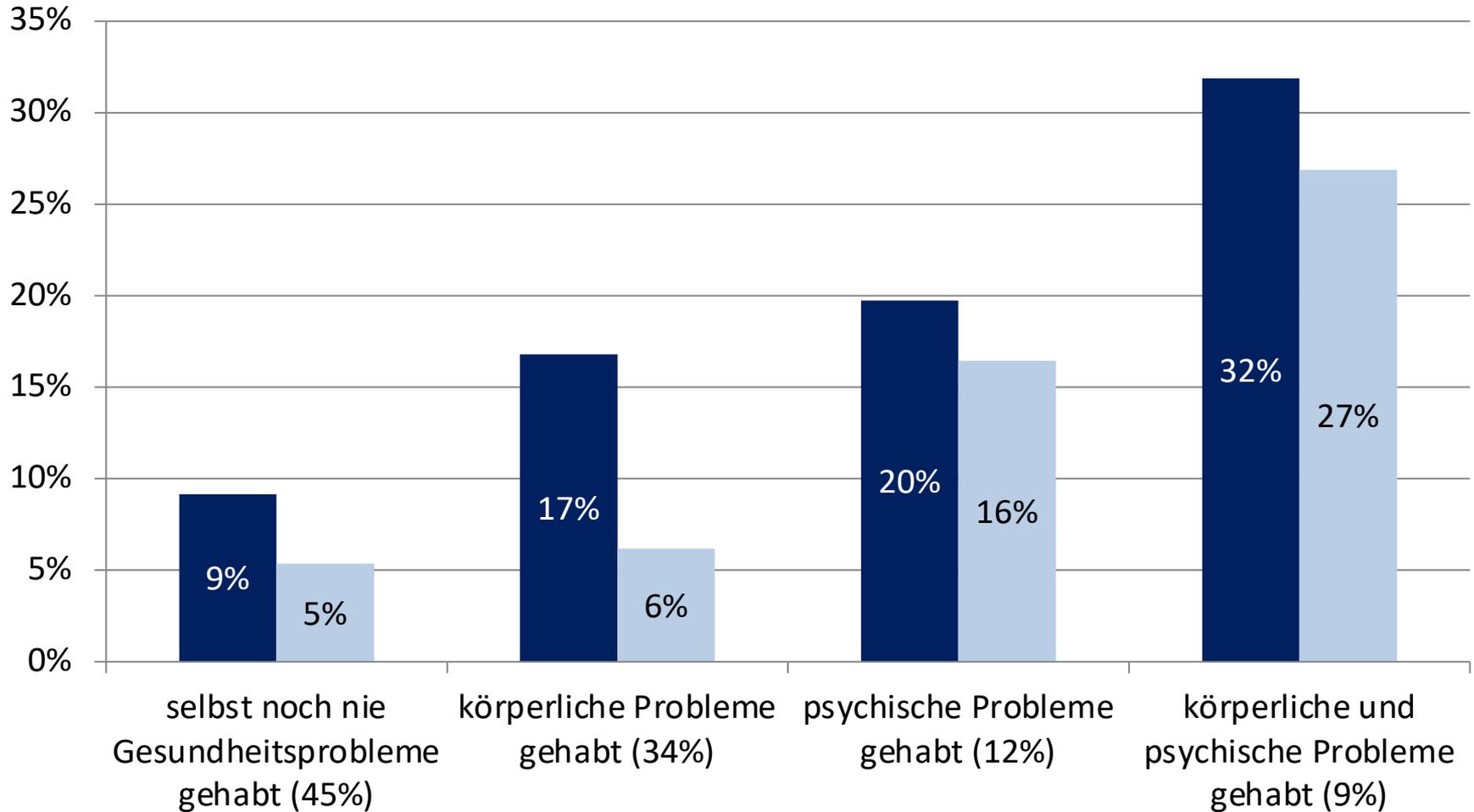
Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Schlussfolgerungen

Persönliche Erfahrungen von Chefs und Wahrnehmung

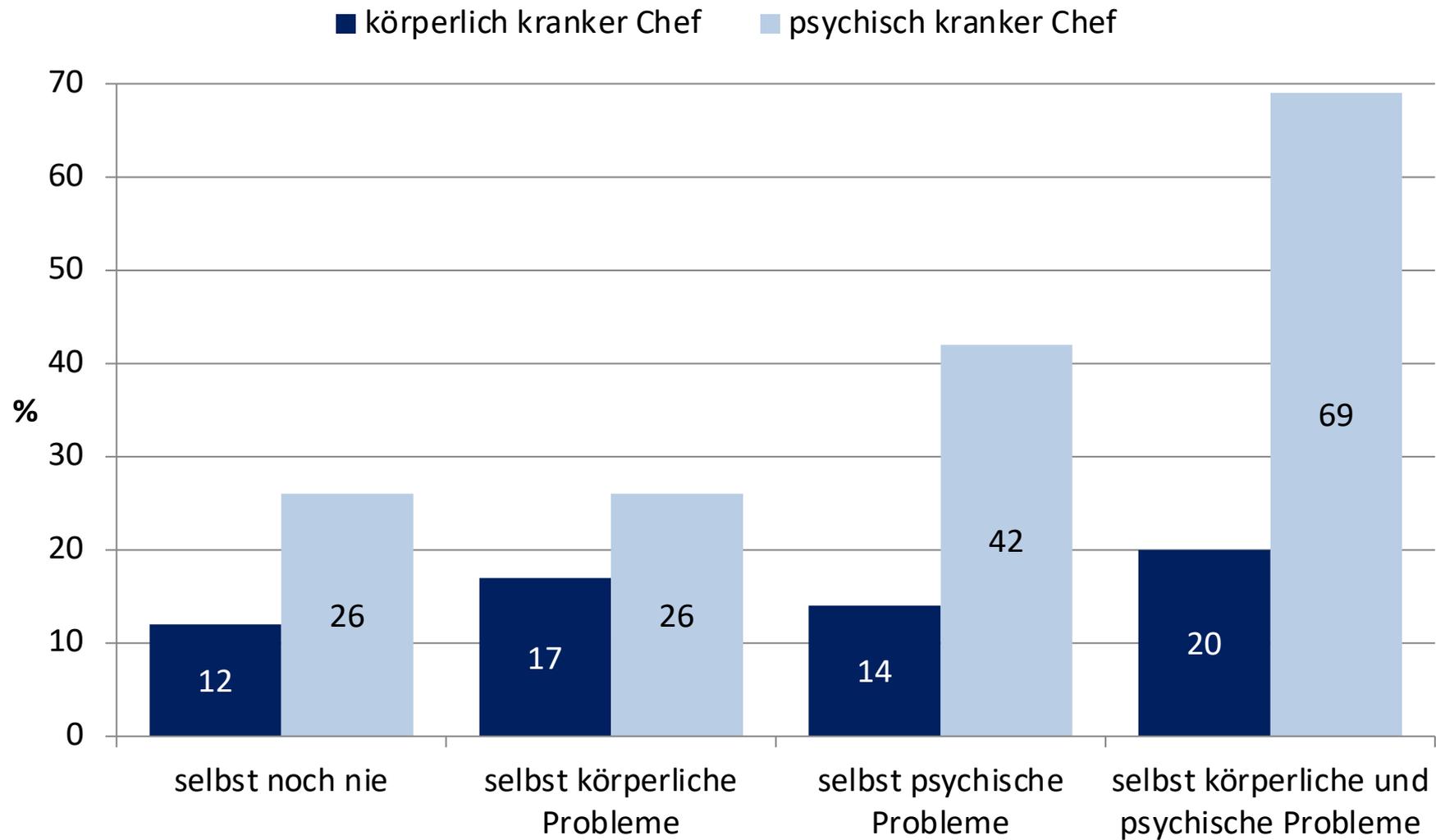
KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017

- MA mit körperlichen Problemen (% an allen MA)
- MA mit psychischen Problemen (% an allen MA)



Gesundheitsprobleme selbst und bei eigenen Chefs

KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017



«Der Postbeamte»

Psychiaterbefragung 2016 (N=566)

Der Patient hat eine unauffällige Kindheit in einem kleinen Dorf verbracht. Während der Ausbildung zum uniformierten Postbeamten kam es erstmals zu Problemen. Er musste diese in Zürich absolvieren, wo er bei einer Tante wohnte. Er war mit der Situation überfordert. Dank Unterstützung der Tante und des Arbeitgebers, der ihn fix auf einer Tour einteilte, gelang ihm der Abschluss der Ausbildung.

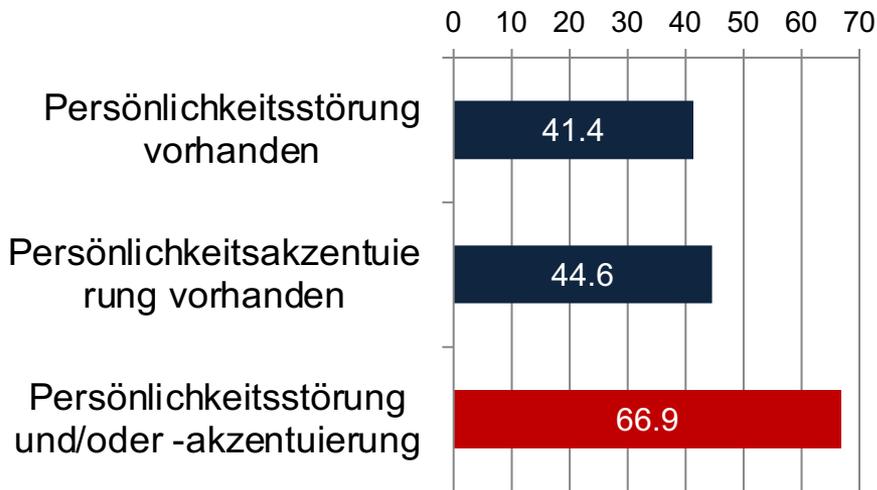
Danach wurde er Zustellbeamte in einem Nachbardorf des Orts, in dem er aufgewachsen war. Diese Poststelle konnte er wenige Jahre später gemeinsam mit der Ehefrau übernehmen. Das Paar konnte sich die Arbeit selbst aufteilen, er stellte weiterhin zu, sie führte die Poststelle. Es kam zu kürzeren Arbeitsausfällen aufgrund von depressiven Episoden ... Insgesamt war der Patient aber viele Jahre gut kompensiert, das Paar hatte zwei Kinder, führte die Poststelle.

Nach Aufhebung der Poststelle hätte der Patient, wie auch seine Frau, der das problemlos gelang, verschiedene Zustelltouren in verschiedenen Dörfern übernehmen müssen. Er dekompenzierte erneut depressiv, was ihn nun erstmals in psychiatrische Behandlung führte. Nach Remission scheiterte die Rückkehr an den Arbeitsplatz an den Ängsten des Patienten vor Versagen, vor Stellenverlust, er war überzeugt den Anforderungen nicht gewachsen zu sein, entzog sich geplanten Arbeitsversuchen durch verschiedene somatische Beschwerden. Schliesslich gelang, mit Unterstützung der Eingliederung der IV und dank Entgegenkommen des Arbeitgebers, der die Anzahl Touren, die der Pat. zu absolvieren hat, reduzierte.

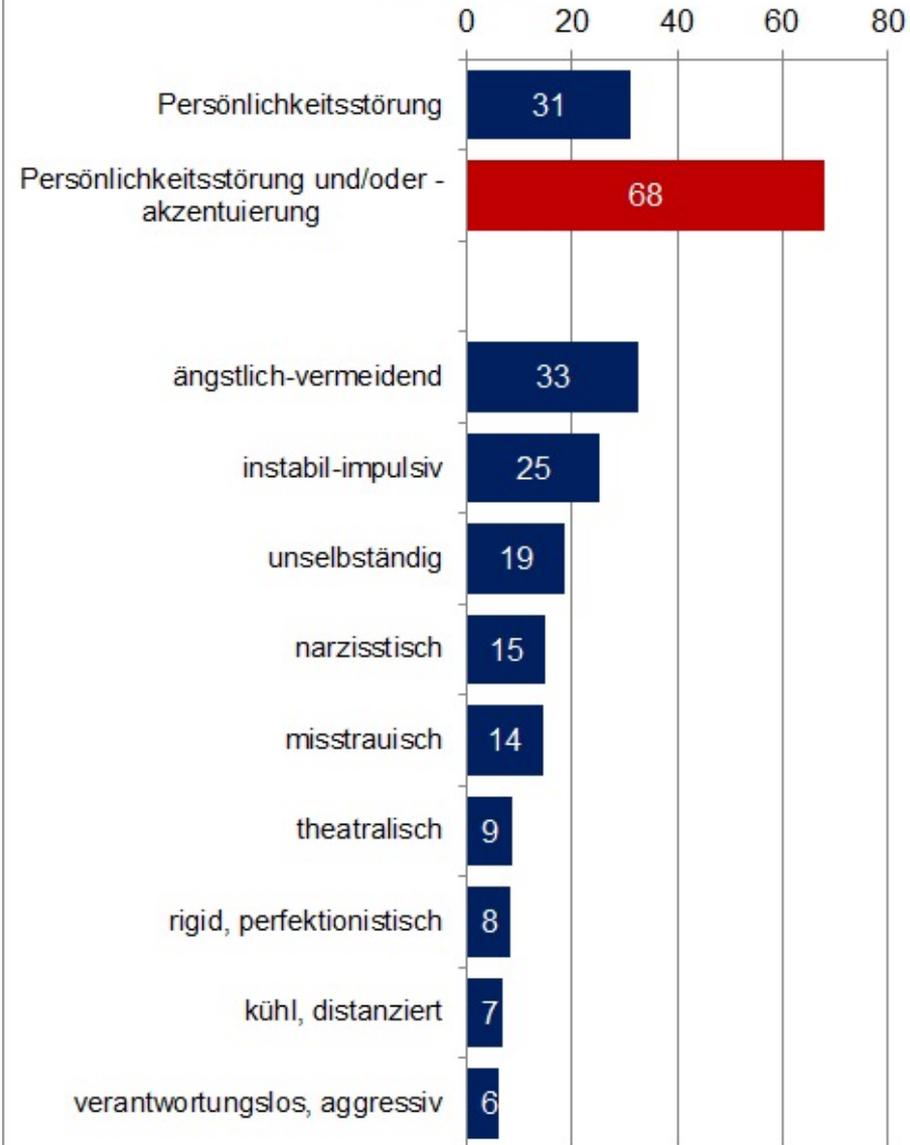
Dies führte im Verlauf zu Spannungen im Betrieb, nicht alle Mitarbeiter hatten Verständnis für diese Sonderposition des Patienten. Eine erneute depressive Episode letzten Sommer führte zur erneuten Arbeitsunfähigkeit. Eine nochmalige Rückkehr in die Zustellung konnte sich der Pat nicht vorstellen, was nun zur Kündigung führte.

Psychiatrische Pat / IV-Rentner CH: Persönlichkeit

Psychiatrische Patienten 2016



IV-Rentner aus psychogenen Gründen 1993-2006



Themen

Häufigkeit psychischer Arbeitsprobleme

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

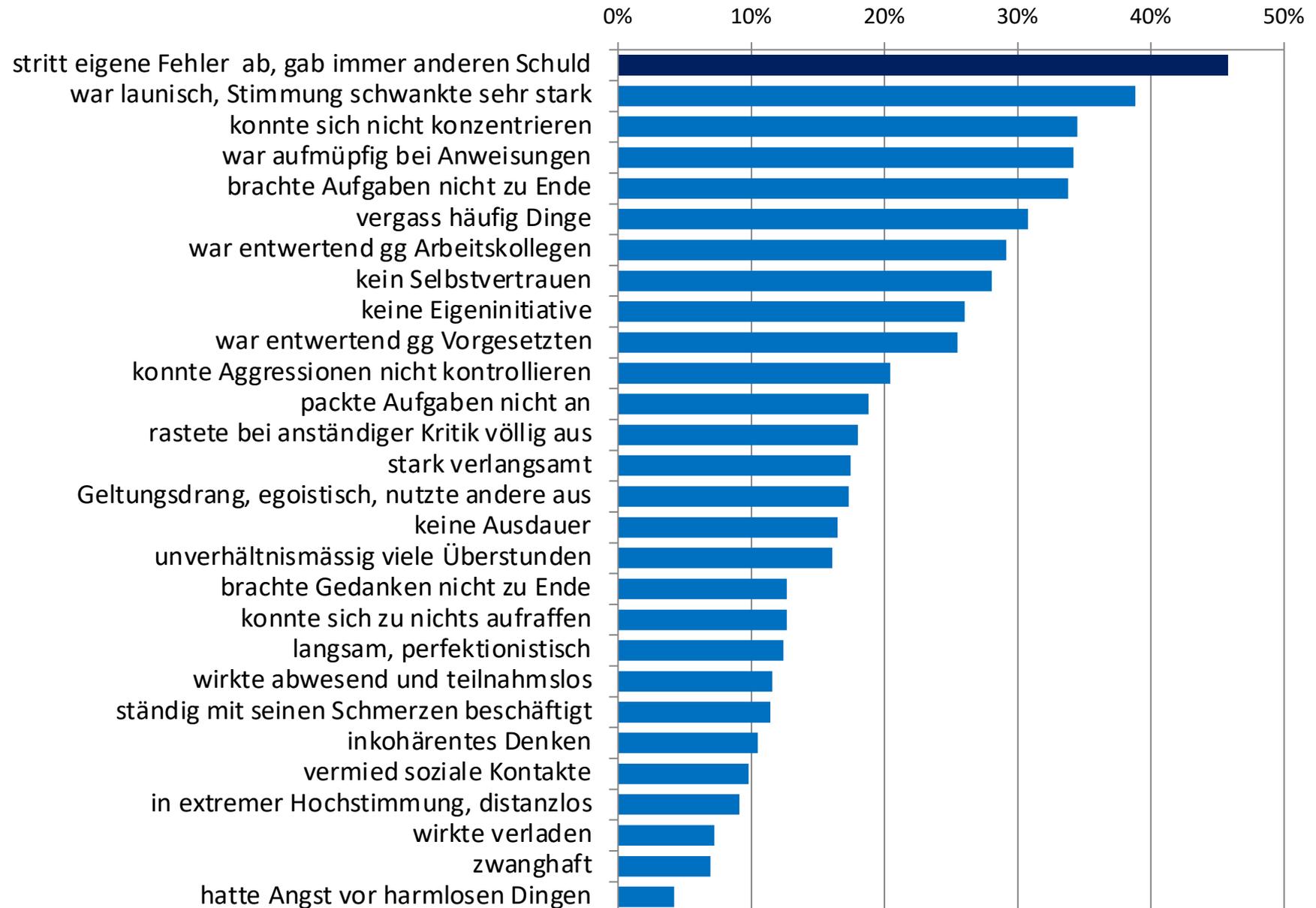
Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Schlussfolgerungen

Arbeitsprobleme der Mitarbeiter aus Sicht der Chefs

Befragung Führungskräfte / Personalverantwortliche Basel-Stadt und Baselland, 2010



«Filmtitel» (1'540 Führungskräfte Deutsch-CH, 2015)

Ehrlichkeit, Disziplin (11%)	Familienprobleme, Affären (10%)	Depression, Sucht, (24%)	Burnout, Angst, Somatisierung (9%)	Konflikte, Kränkung (32%)	Biografie, Bewältigung (16%)	Realitätsauffassung (19%)
Der Apfel fällt nicht weit vom Pferd	Basic Instinct	Allohol	Auf der Überholspur von sich selber	Anerkennung	Das Leben geht trotzdem weiter	Das Geisterhotel
Die Lügenhexe	Die böse Schwiegermutter	Am Rande des Abgrunds	Denn er ertrug den Druck nicht mehr	Du oder ich	Der Mann der nicht loslassen kann!	Der Aussenseiter
Ein Blatt im Wind	Schlaflos in Glarus	Ausgelaugt schon um 11 Uhr Morgens	Der eingebildete Kranke	Die Prinzessin auf der Erbse	Die Bürde des Lebens	Der Einzelgänger
Games I play	Wedding planners	Brückensprung	Die Angst vor der Arbeit	Die Waffensammlung	Die krumme Linie meines Lebens	Der Fantast
Give me the money	Zu früh zu Hause	Death of a Salesman	Durchbeissen rächt sich	Das Recht bin ich	Die Vergangenheit holte ihn ein	Der Mann vom anderen Stern
Lügen haben kurze Beine	Gezwungene Heirat	Der goldene Schuss	Es geht noch mehr	Der Besserwisser	Eine Mutter namens Eisschrank	Die Verfolgung der Stimmen
Maulwurf	Von der Ehefrau zur Magd	Der Joint, mein bester Freund	Overdrive	Ich bin immer der Beschissene	Lass die Kindheit hinter Dir	die Verschwörung
Pinocchio	Mein Eheschwein und ich	Der Selbstzerstörer	Vor Schmerz gelähmt	Die beleidigte Leberwurst	Herausforderung Leben	Genie und Wahnsinn
Stalking aus Liebe	Müüsli und der Liebeskummer	Manisch Depressiv - vom Hoch zum Tief und zurück	Wollen und nicht mehr können	Die launische Diva	Und sie dreht sich doch ...	Fantastisch-schräge Durchgeknalltheit

Themen

Häufigkeit psychischer Arbeitsprobleme

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

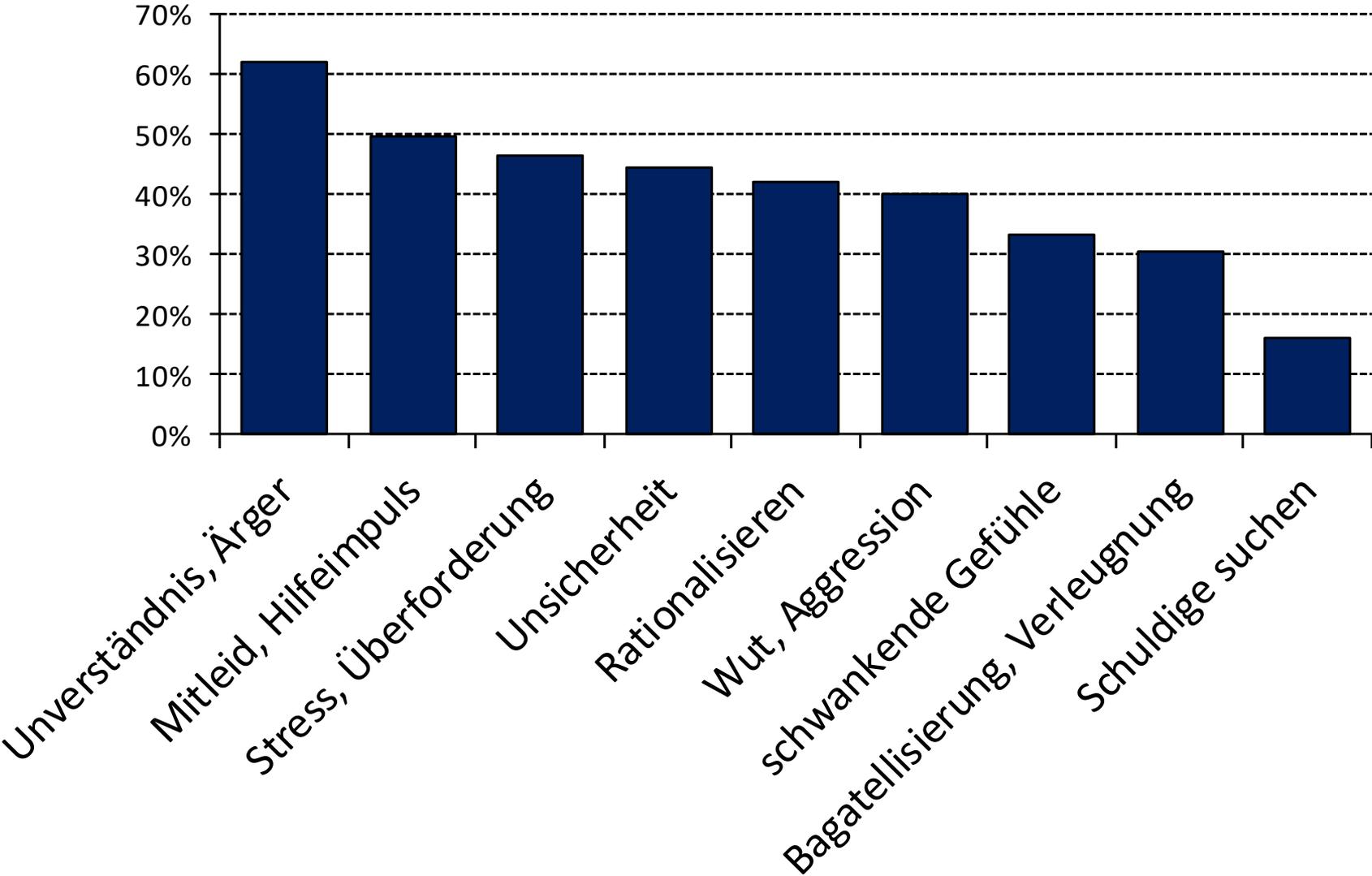
Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

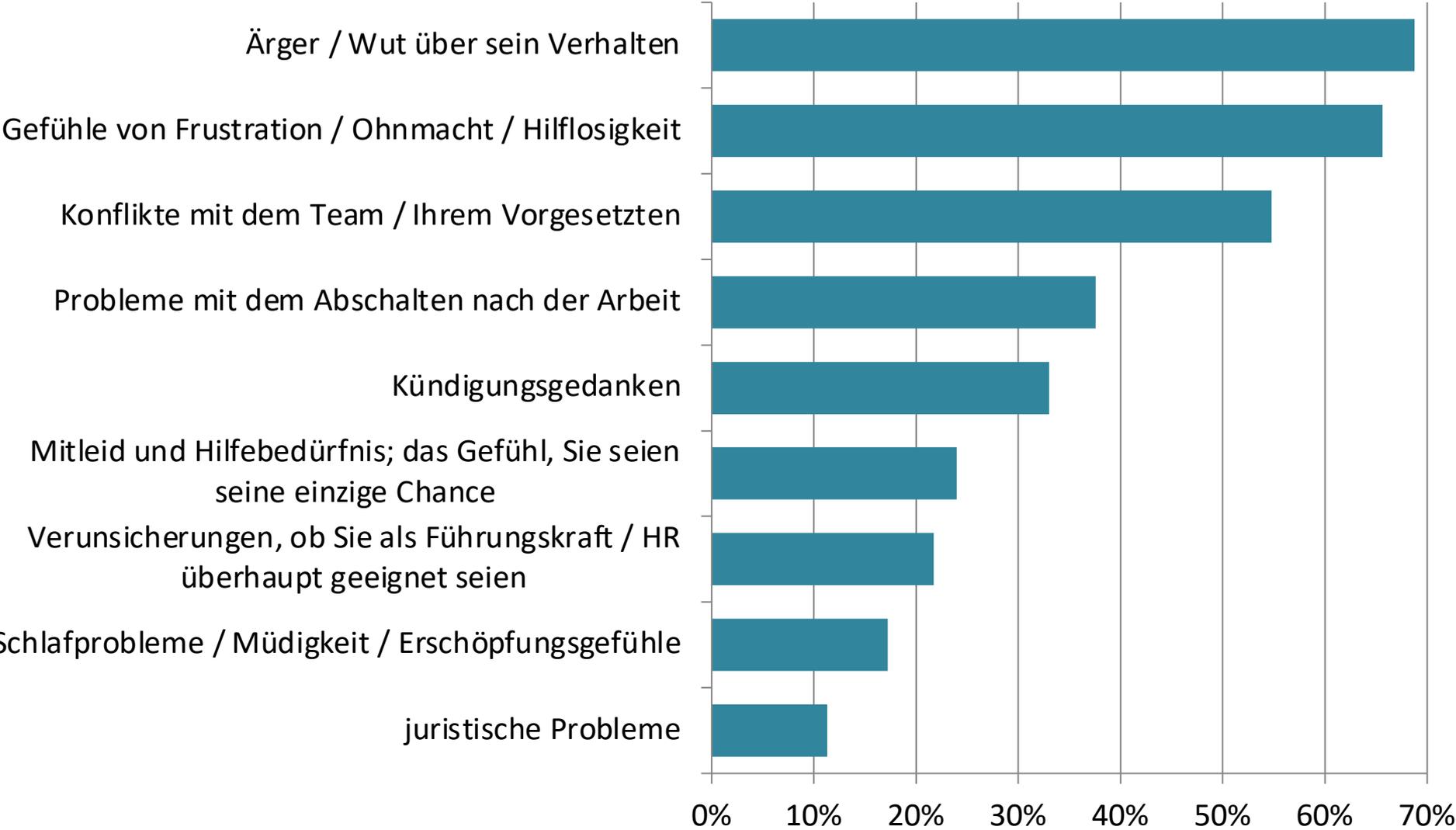
Schlussfolgerungen

Irritierte Teams



Baer, Frick, Fasel, Wiedermann (2011), «Schwierige» Mitarbeiter, Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern.

Belastete Vorgesetzte



Quelle: Befragung von Führungskräften und Personalverantwortlichen in der Region Oberaargau (BE), 2015

Themen

Häufigkeit psychischer Arbeitsprobleme

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

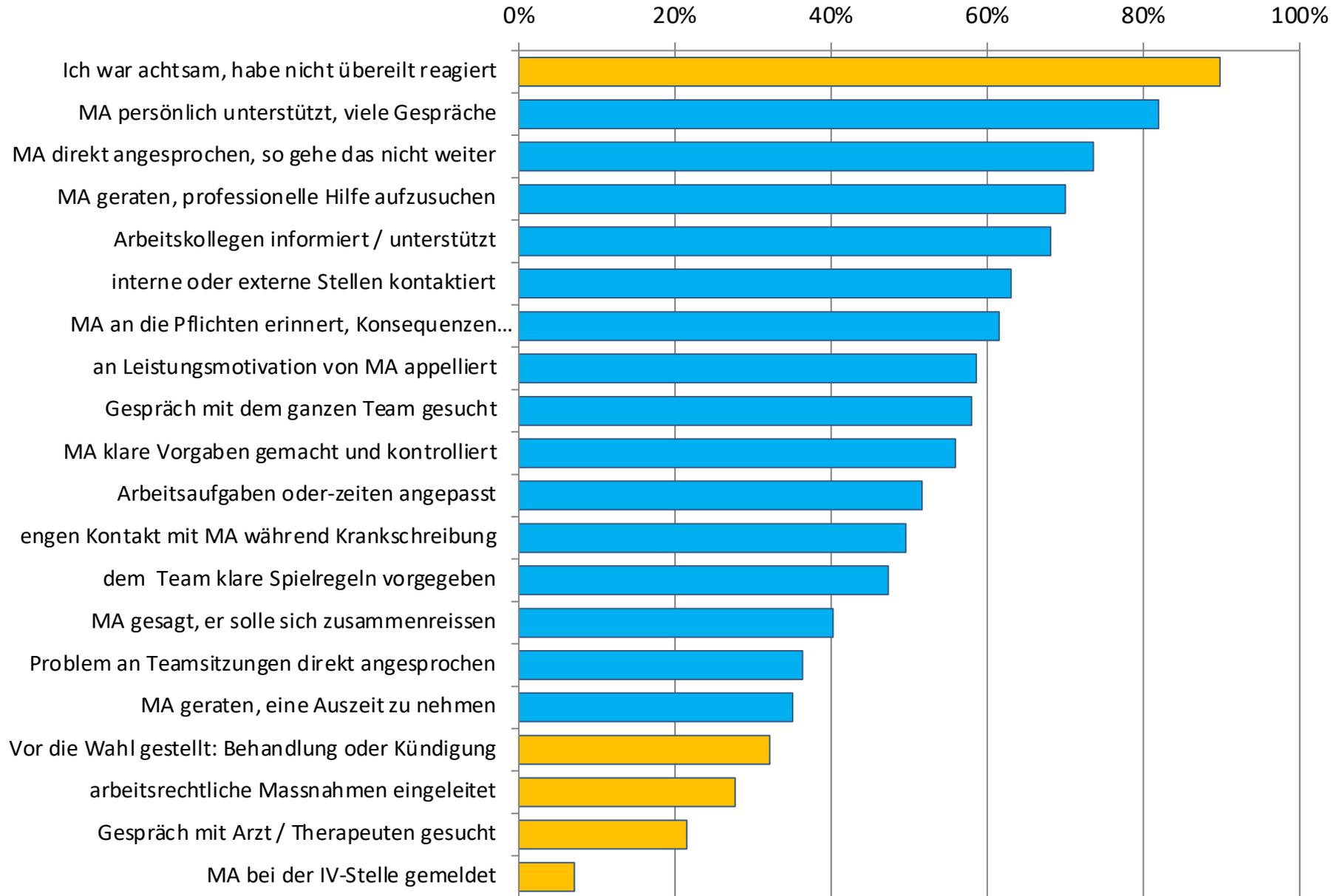
Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Schlussfolgerungen

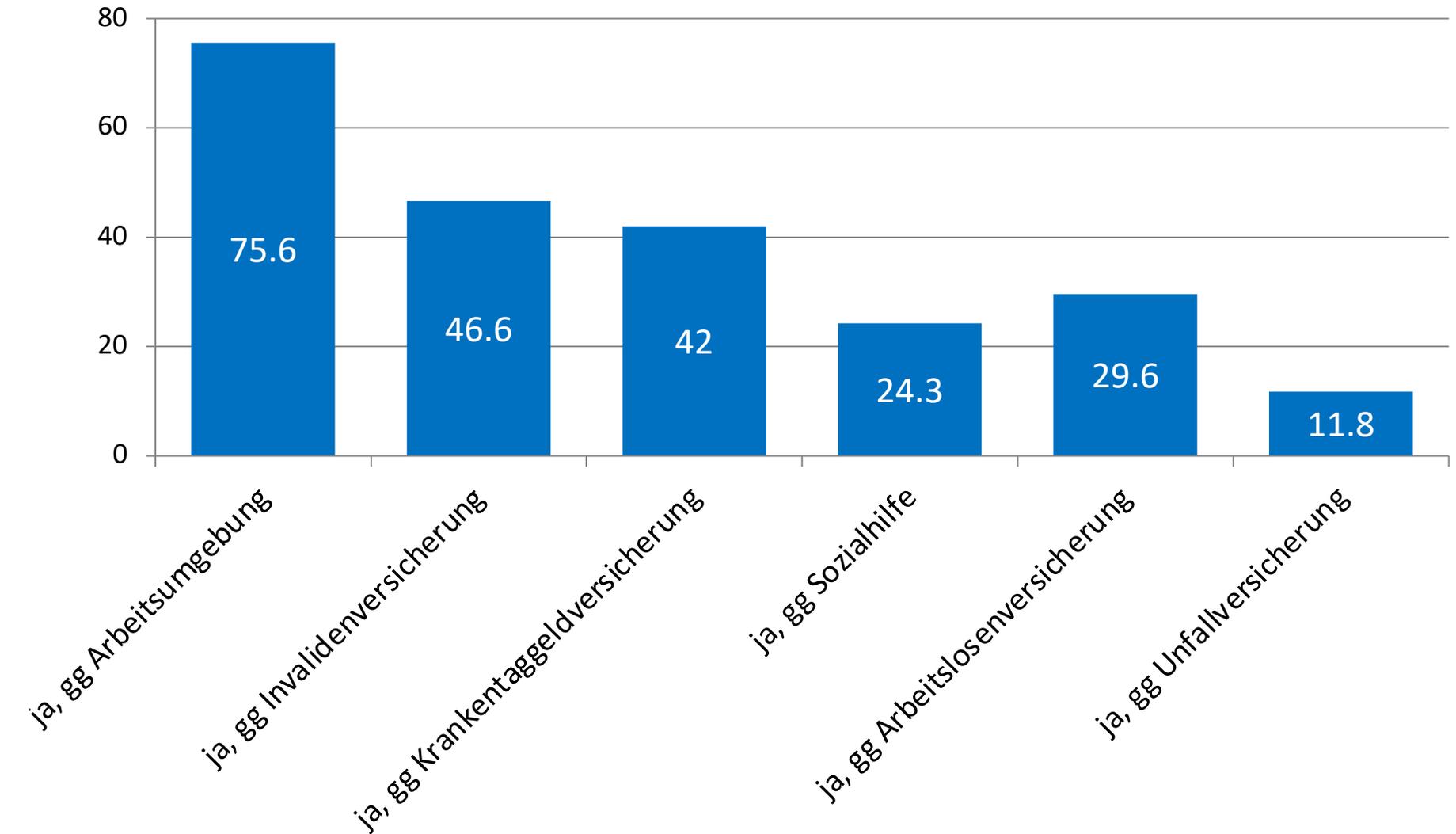
Wie intervenieren Vorgesetzte (nicht)?

Befragung Führungskräfte Deutschschweiz, 2015



«Hatten Sie den Eindruck, den Patienten gegen Unfairness / Diskriminierung schützen zu müssen?»

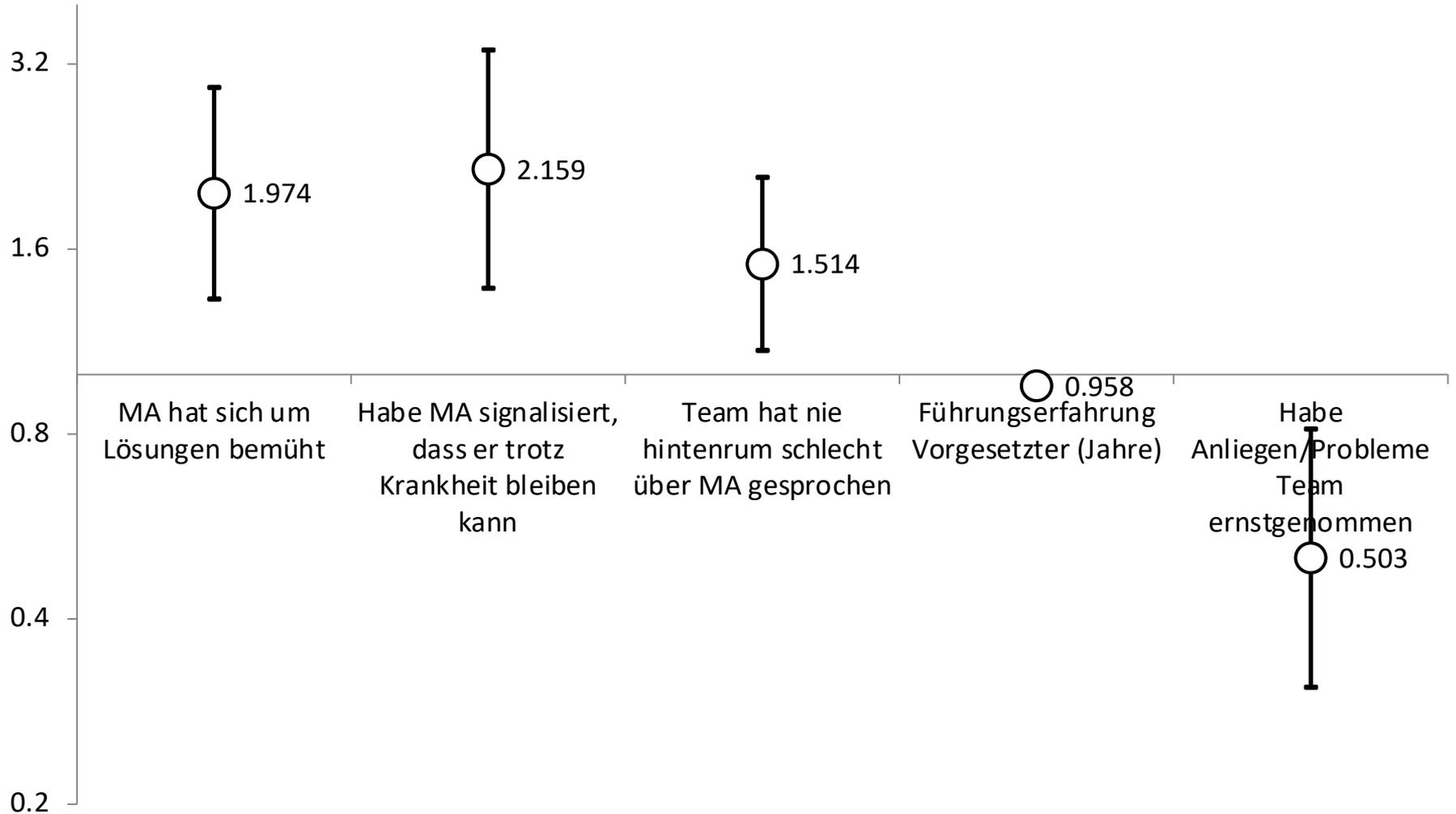
Befragung Psychiater Schweiz, 2017 (in %, falls jeweiliger Akteur involviert)



Faktoren für den Arbeitsplatzverlust

KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017

Odds Ratios für Arbeitsplatzverlust des Mitarbeiters



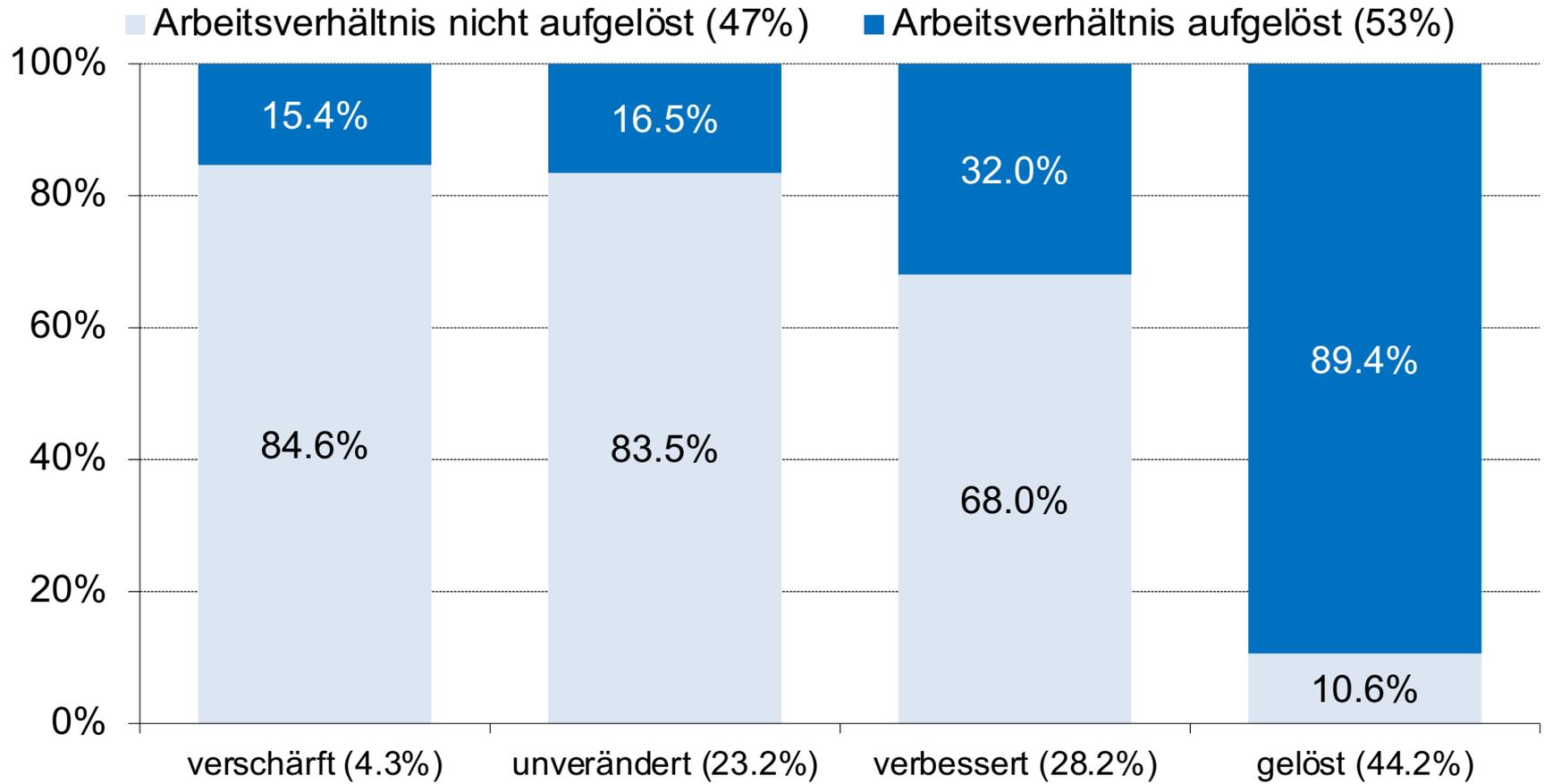
Wenn Vorgesetzte sich 'ohnmächtig' fühlen...

... Fragen an Herrn Strittmatter, Geschäftsleiter Arbeitgeber Zürich VZH

- Was können Vorgesetzte und HR tun, wenn Mitarbeitende zwar Verhaltens- oder Leistungsprobleme zeigen, aber ‚uneinsichtig‘ sind, die Fehler nur bei Chefs und Kollegen sehen, keine Beratung/Behandlung in Anspruch nehmen wollen, sich direkt oder indirekt gegen Lösungsmassnahmen wehren etc. Ist man da als Führungskraft machtlos?
- Eskalation: Was können Vorgesetzte und HR tun, wenn man als Führungskraft trotz Gesprächen und Hilfsmassnahmen wegen andauernder Probleme nicht weiterkommt? Darf man zB fordern, dass MA eine geeignete Behandlung in Anspruch nehmen und ihren Arzt partiell von der Schweigepflicht entbinden gegenüber dem Arbeitgeber?
- Worauf wäre gegebenenfalls beim Wording respektive bei der Haltung zu achten?

Konnten die Probleme gelöst werden?

Aktuelle Wahrnehmung des Problems - nach Status des Arbeitsverhältnis



Themen

Häufigkeit psychischer Arbeitsprobleme

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Schlussfolgerungen

Schlussfolgerungen II

Man kann psychische Krankheiten nicht verhindern, aber produktiv damit umgehen

Hemmungen und Tabuisierung spielen eine grosse Rolle

Führungskräfte benötigen Sicherheit, was sie tun dürfen und sollen

Dafür braucht es eine 'Unternehmenshaltung', die Sicherheit und Orientierung gibt

Schulung und Unterstützung der Personalverantwortlichen und Führungskräfte

Angemessene und klare Erwartungen an Aktivität und Mitwirkung der Betroffenen

kontakt@workmed.ch

061 685 15 15 (auch für Arbeitgeber-Hotline)

niklas.baer@workmed.ch

061 685 15 01

<https://workmed.ch>



Kompetenzzentrum
Psychiatrie Baselland