



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-Hàmori, 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)

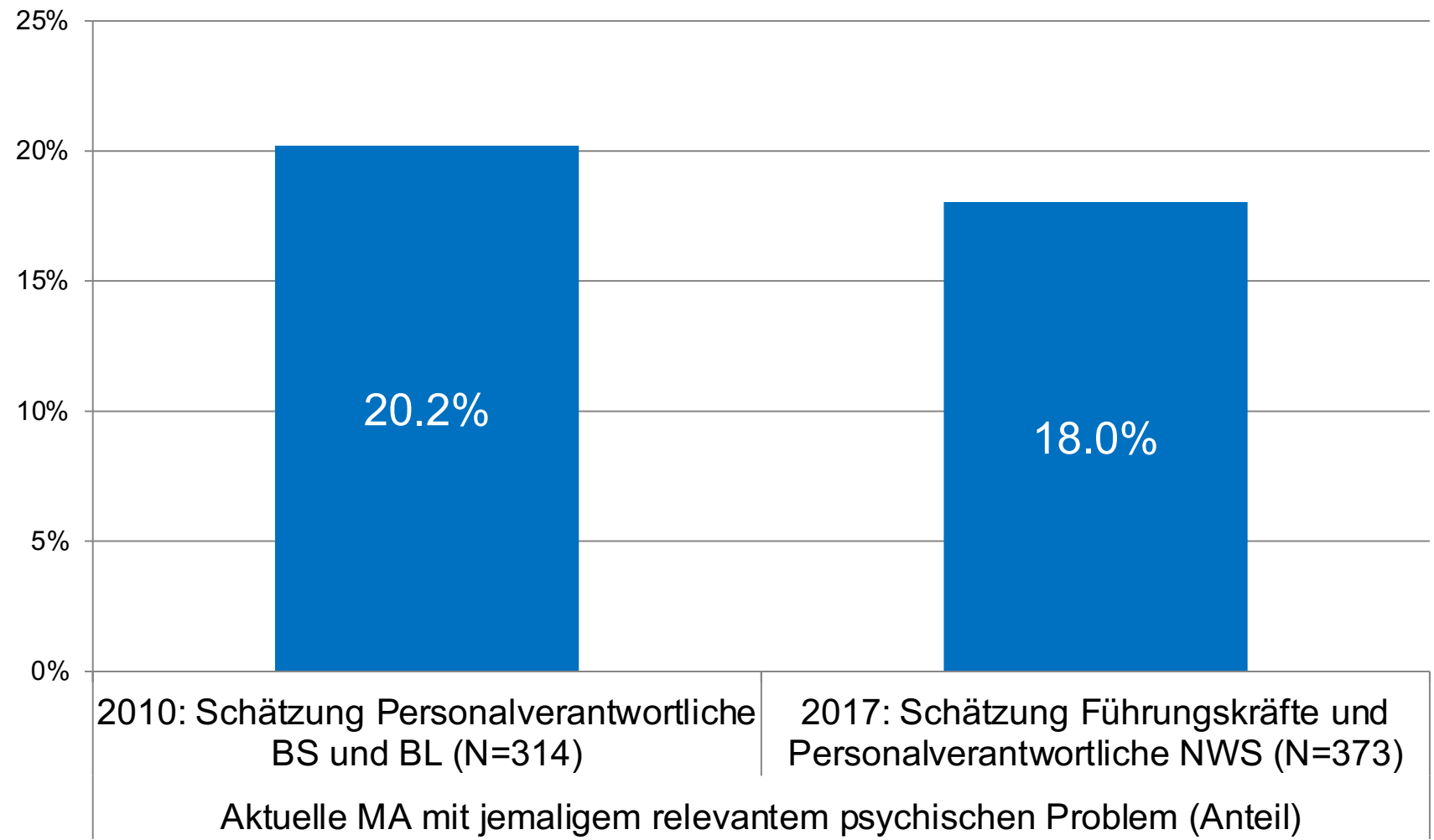
KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017 (N=469; Baer, Schweighauser, Werner, Frei, Ettlín, 2018)

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; Schmocker, Kuhn, Frick, Baer, in Erarbeitung)

# Wahrgenommene Häufigkeit relevanter\* psychischer Probleme bei Mitarbeitenden

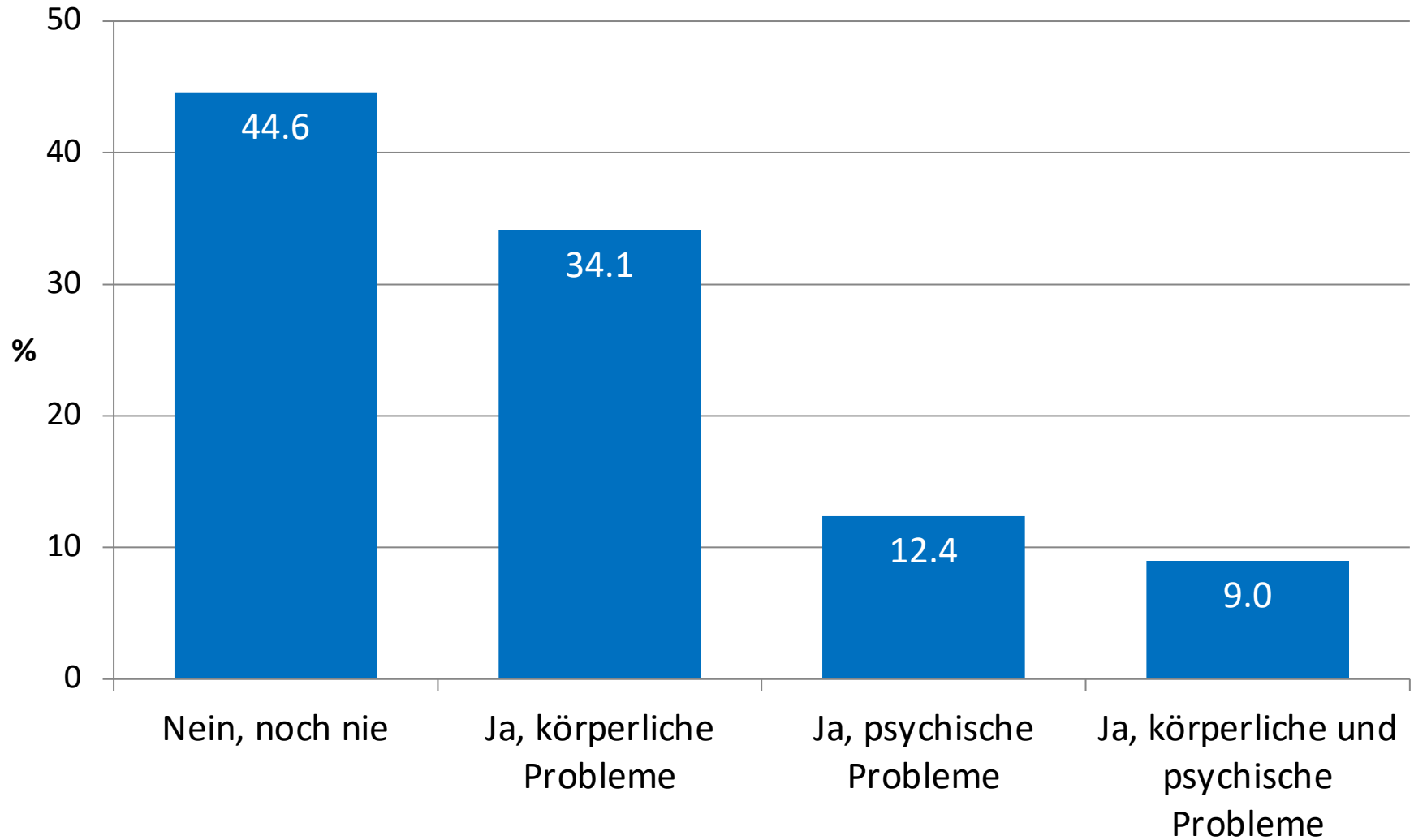
Betriebsbefragung BS/BL (N=1'055; 2010); KMU-Befragung Nordwestschweiz (N=469; 2017)



\*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?

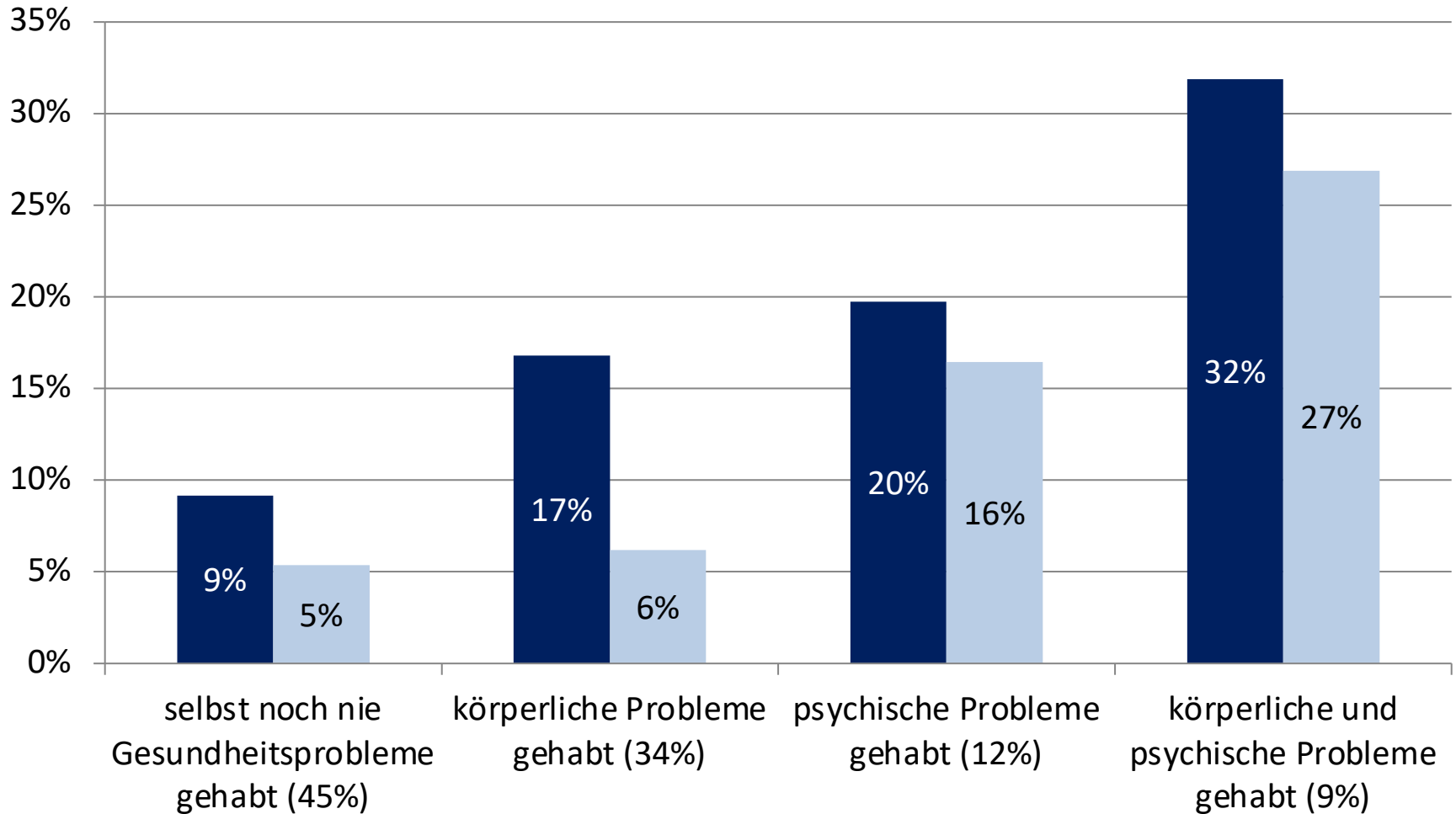
Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Schlussfolgerungen

# Persönliche Erfahrungen von Chefs und Wahrnehmung

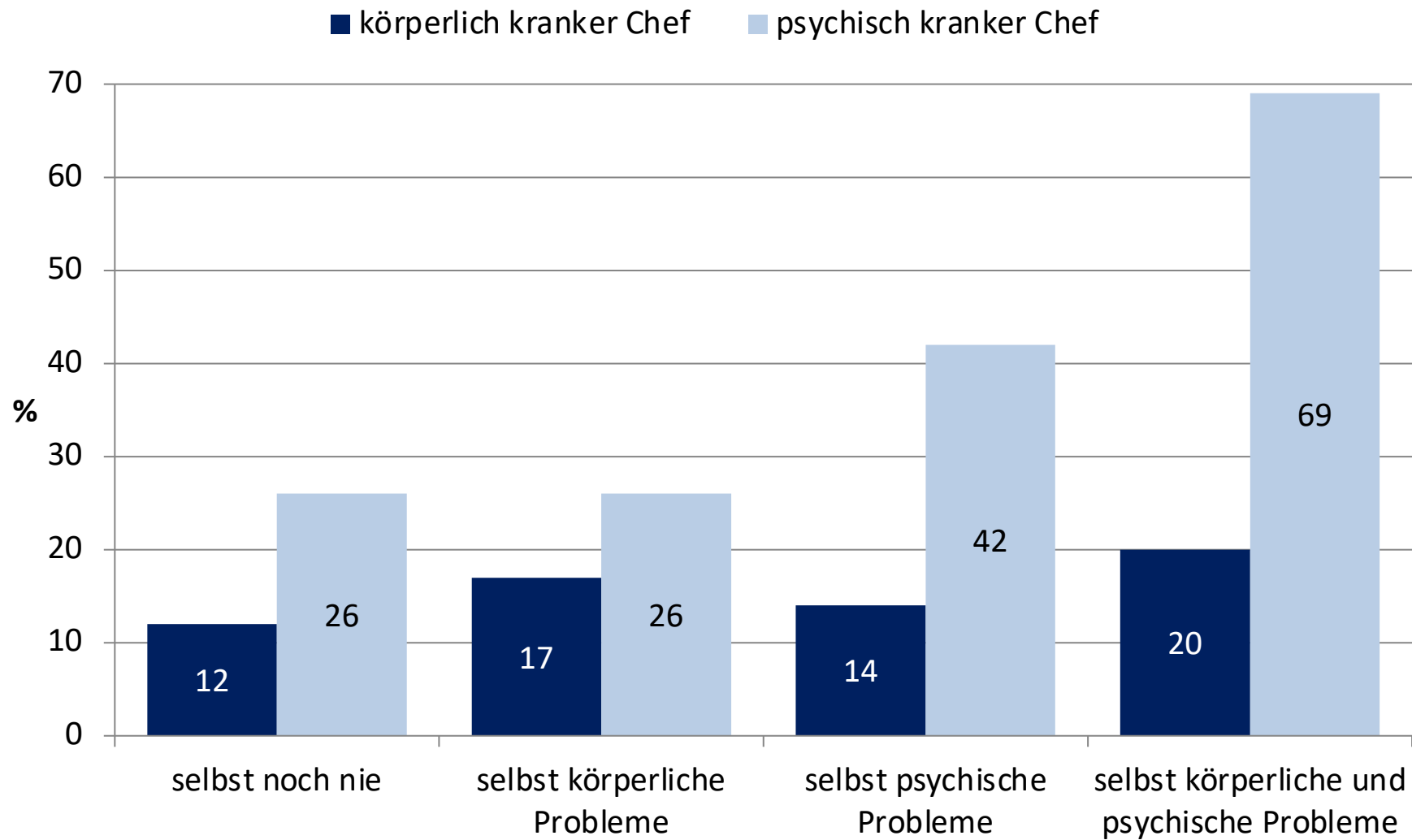
KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017

- 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.

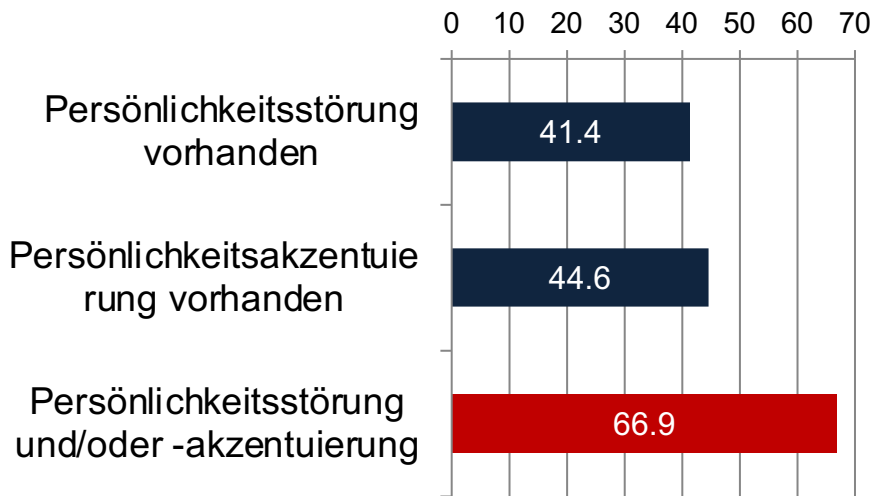
Nach Aufhebung der Poststelle hätte der Patient, wie auch seine Frau, der das problemlos gelang, verschiedene Zustelltouren in verschiedenen Dörfern übernehmen müssen. Er dekompenzierte erneut depressiv, was ihn nun erstmals in psychiatrische Behandlung führte. Nach Remission scheiterte die Rückkehr 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.

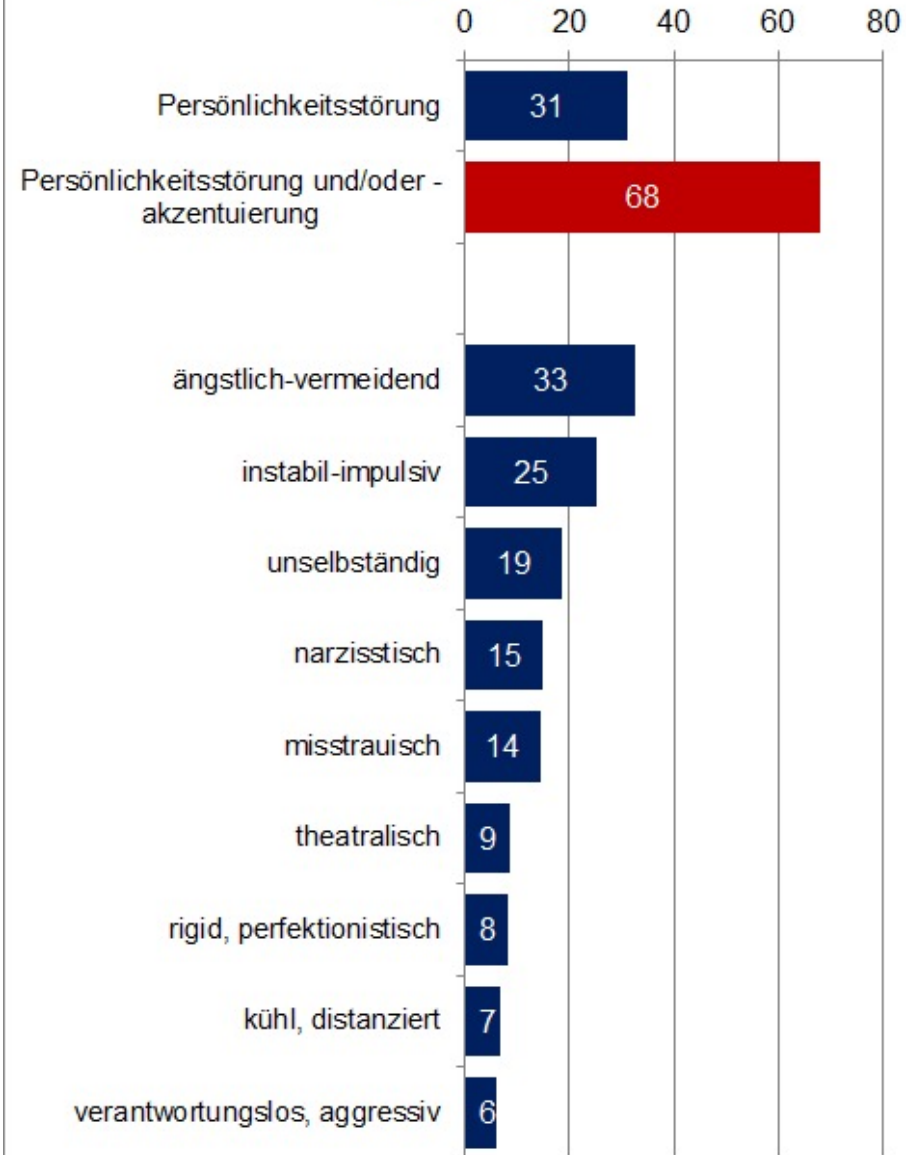


# Psychiatrische Pat / IV-Rentner CH: Persönlichkeit

## 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

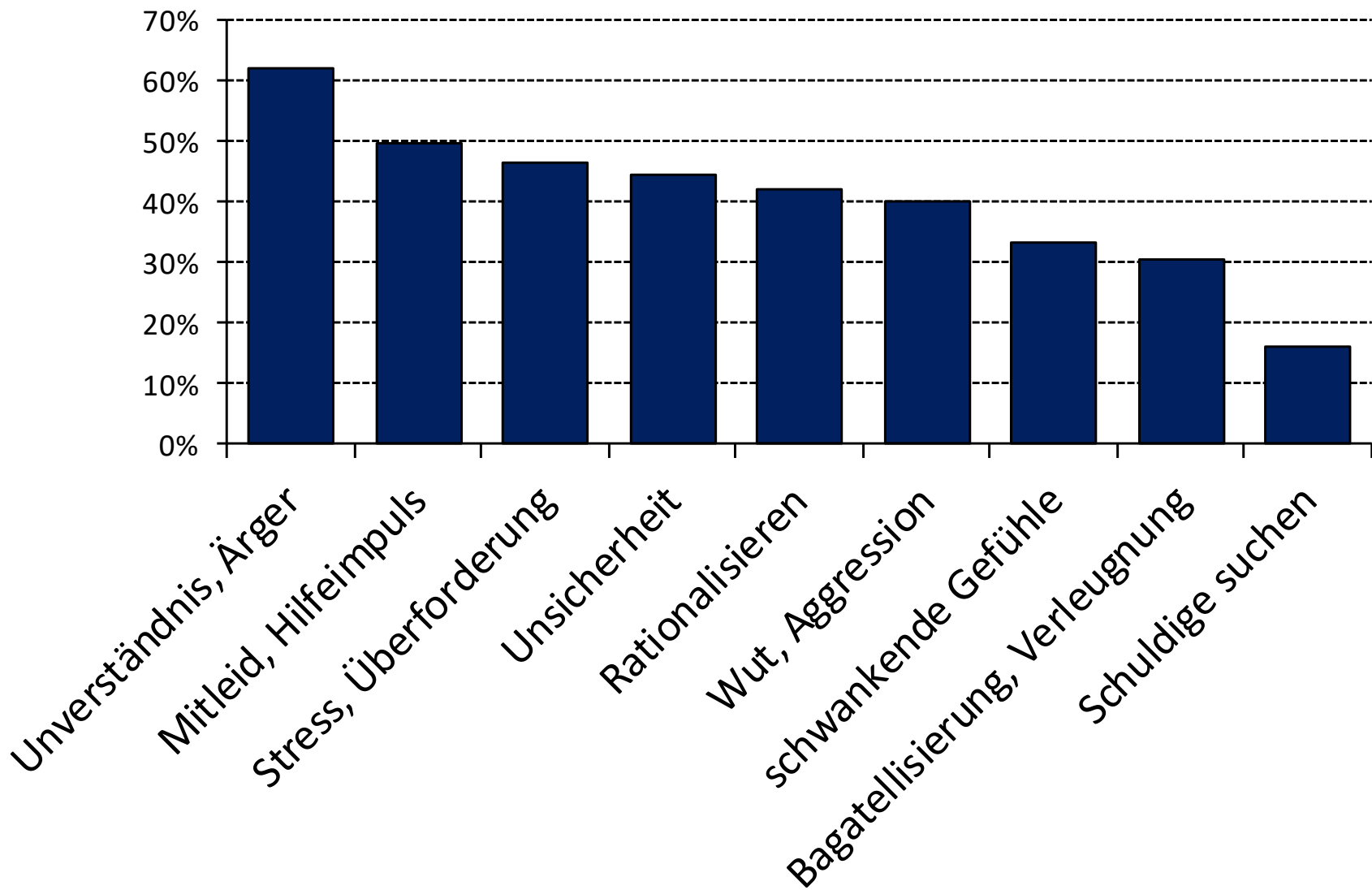
Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme und wie werden sie erlebt?

**Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen, Führungskräfte und Betrieb?**

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

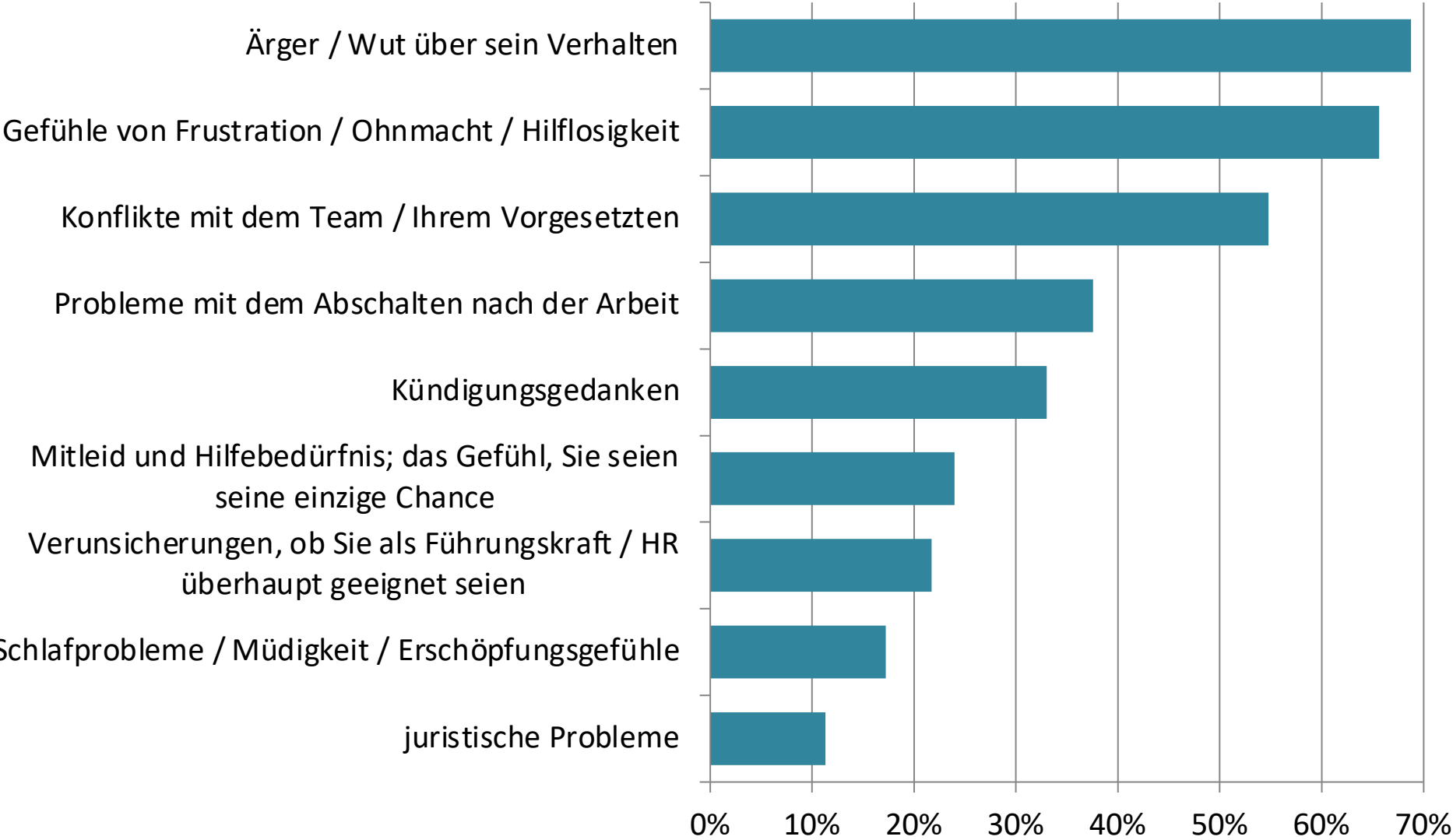
Schlussfolgerungen

# 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?

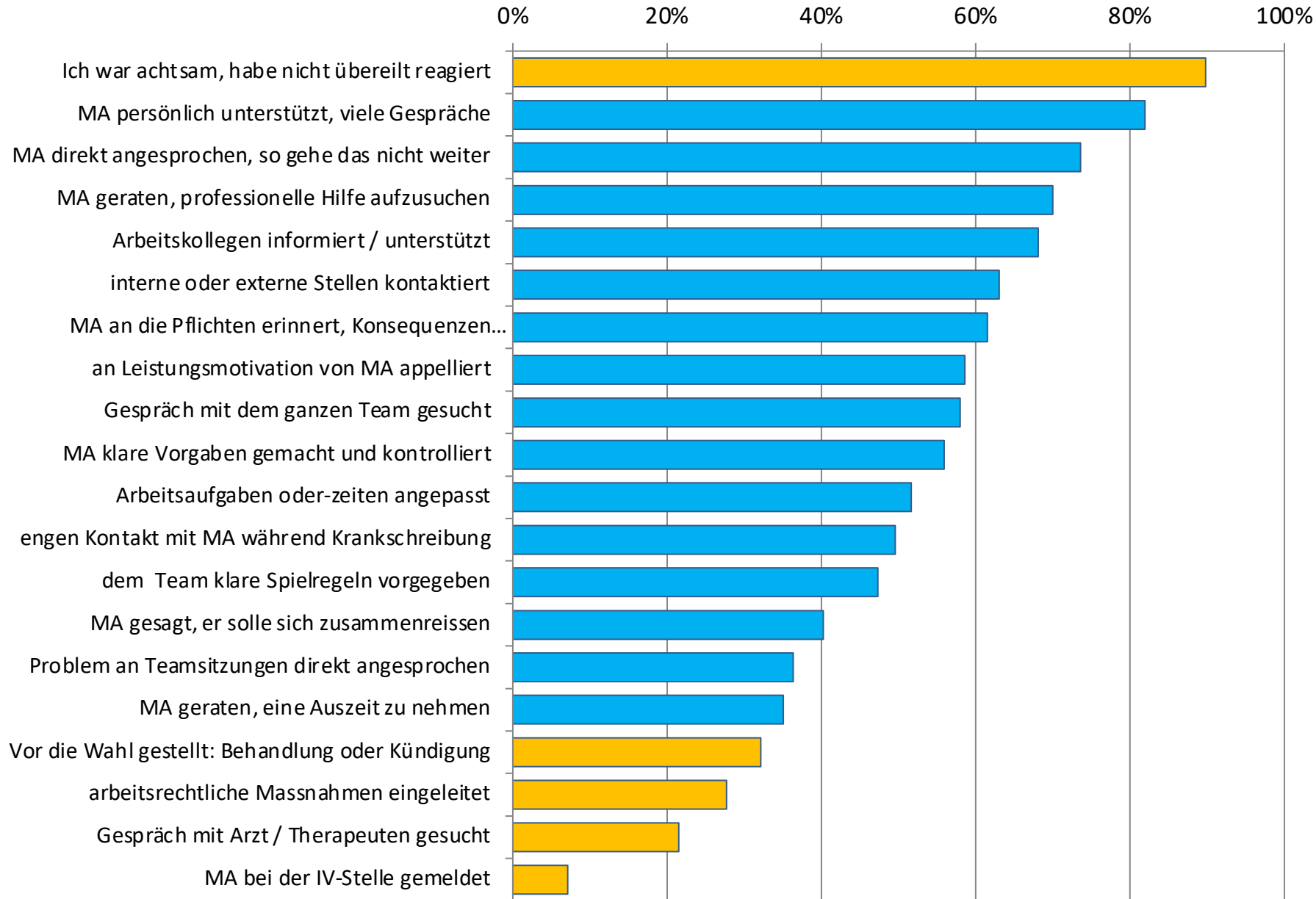
**Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?**

Schlussfolgerungen



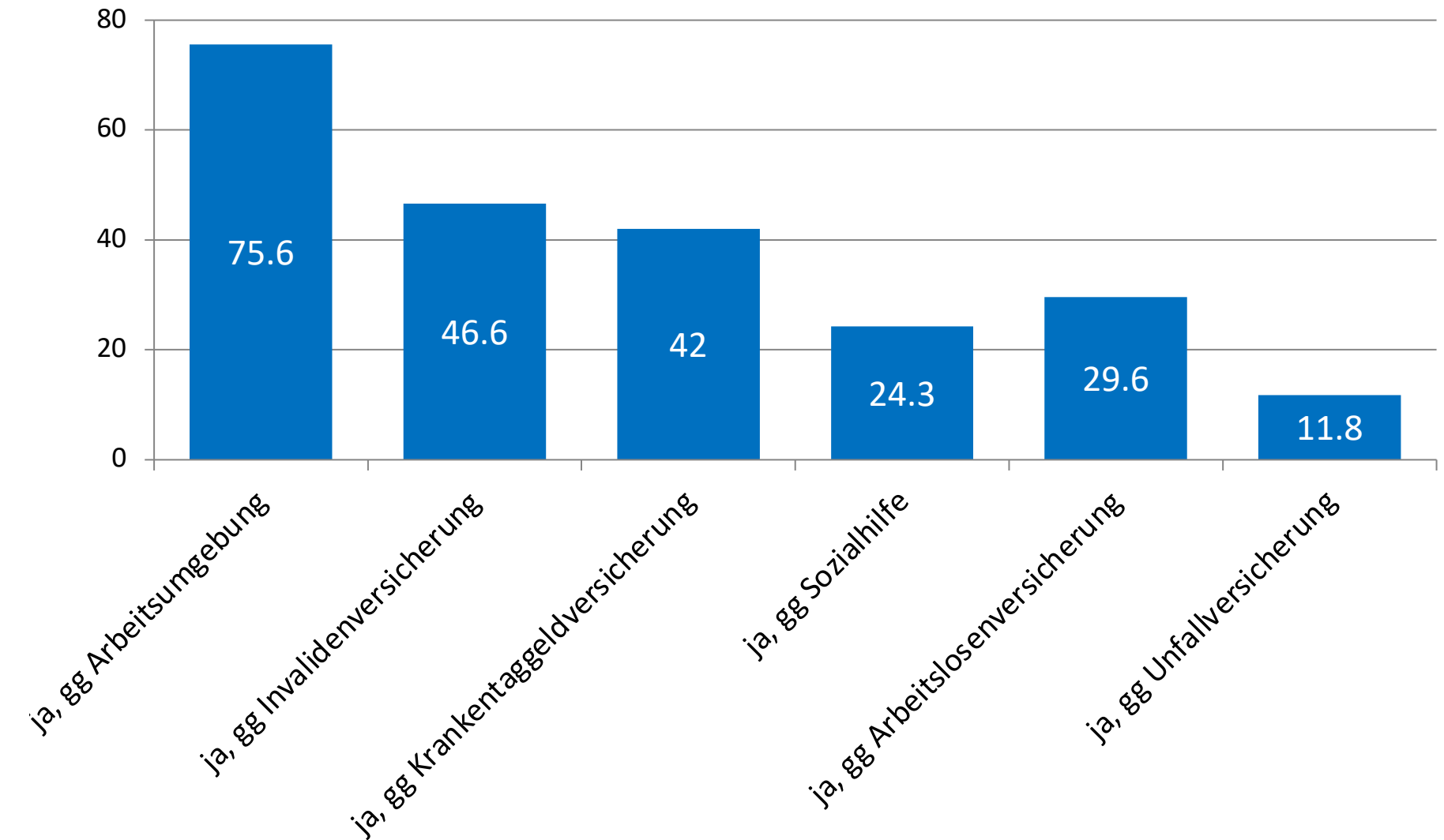
# Wie intervenieren Vorgesetzte (nicht)?

Befragung Führungskräfte Deutschschweiz, 2015



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

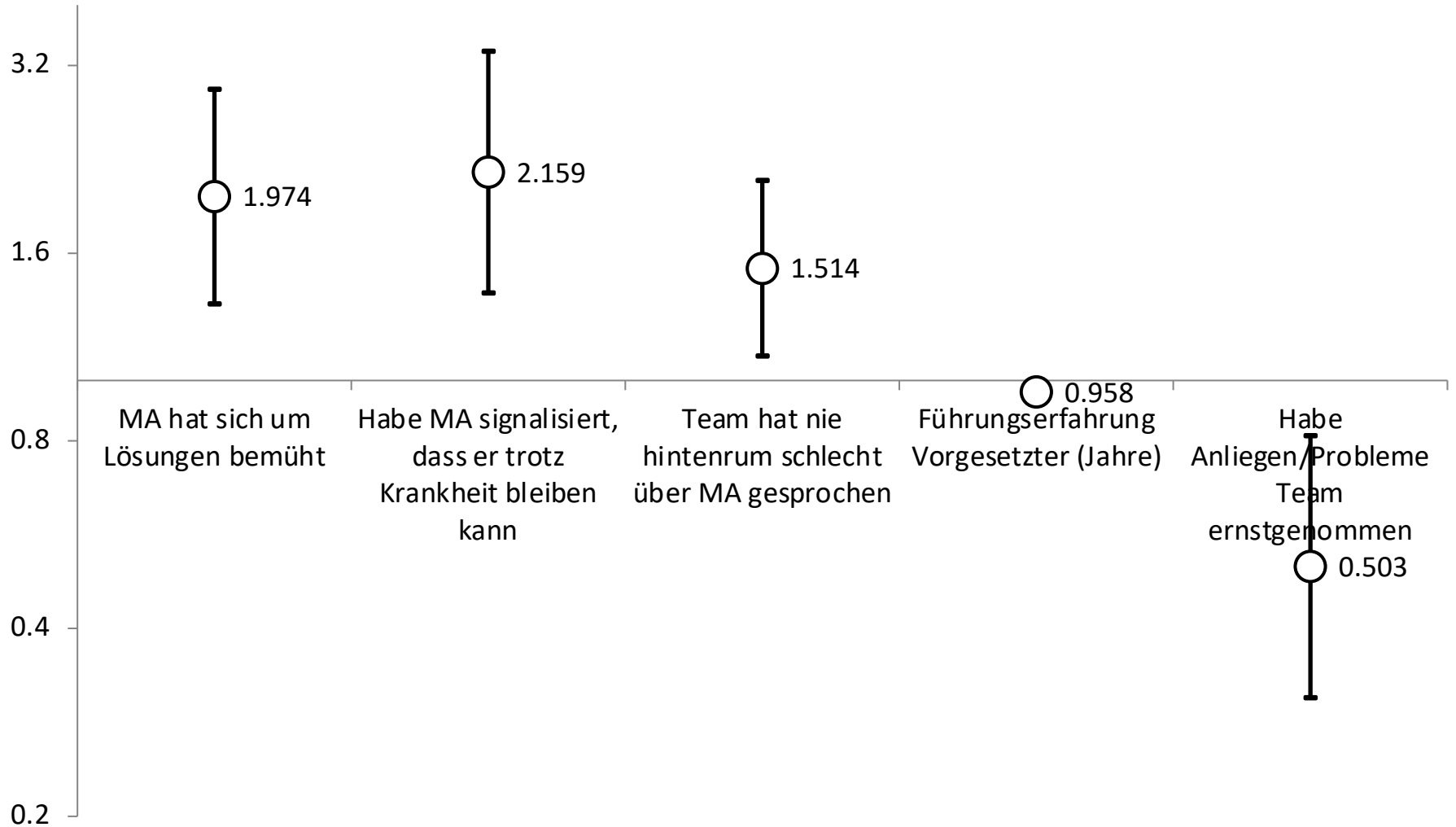
Befragung Psychiater Schweiz, 2017 (in %, falls jeweiliger Akteur involviert)



# Faktoren für den Arbeitsplatzverlust

KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017

## Odds Ratios für Arbeitsplatzverlust des Mitarbeiters



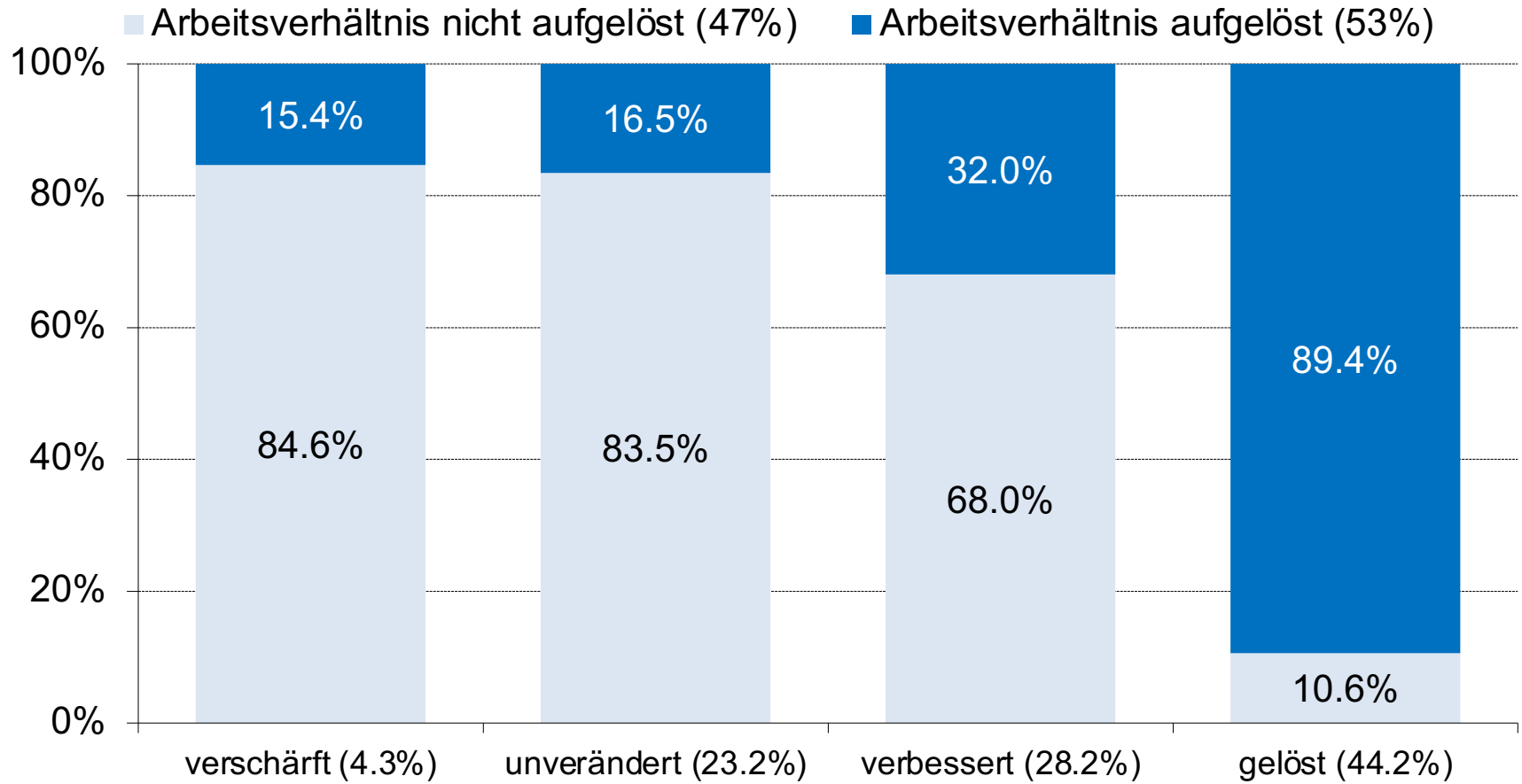
# Wenn Vorgesetzte sich 'ohnmächtig' fühlen...

## ... 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](mailto:kontakt@workmed.ch)

061 685 15 15 (auch für Arbeitgeber-Hotline)

[niklas.baer@workmed.ch](mailto:niklas.baer@workmed.ch)

061 685 15 01

<https://workmed.ch>



Kompetenzzentrum  
Psychiatrie Baselland