

# Psychische Krankheit, Arbeitsplatzprobleme und Re-Integration

## Häufige Probleme und praktische Lösungsansätze

Niklas Baer



Kompetenzzentrum  
Psychiatrie Baselland

# Themen

## Häufigkeit, Entwicklung und Bedeutung

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Wie verlaufen solche Probleme?

## 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)

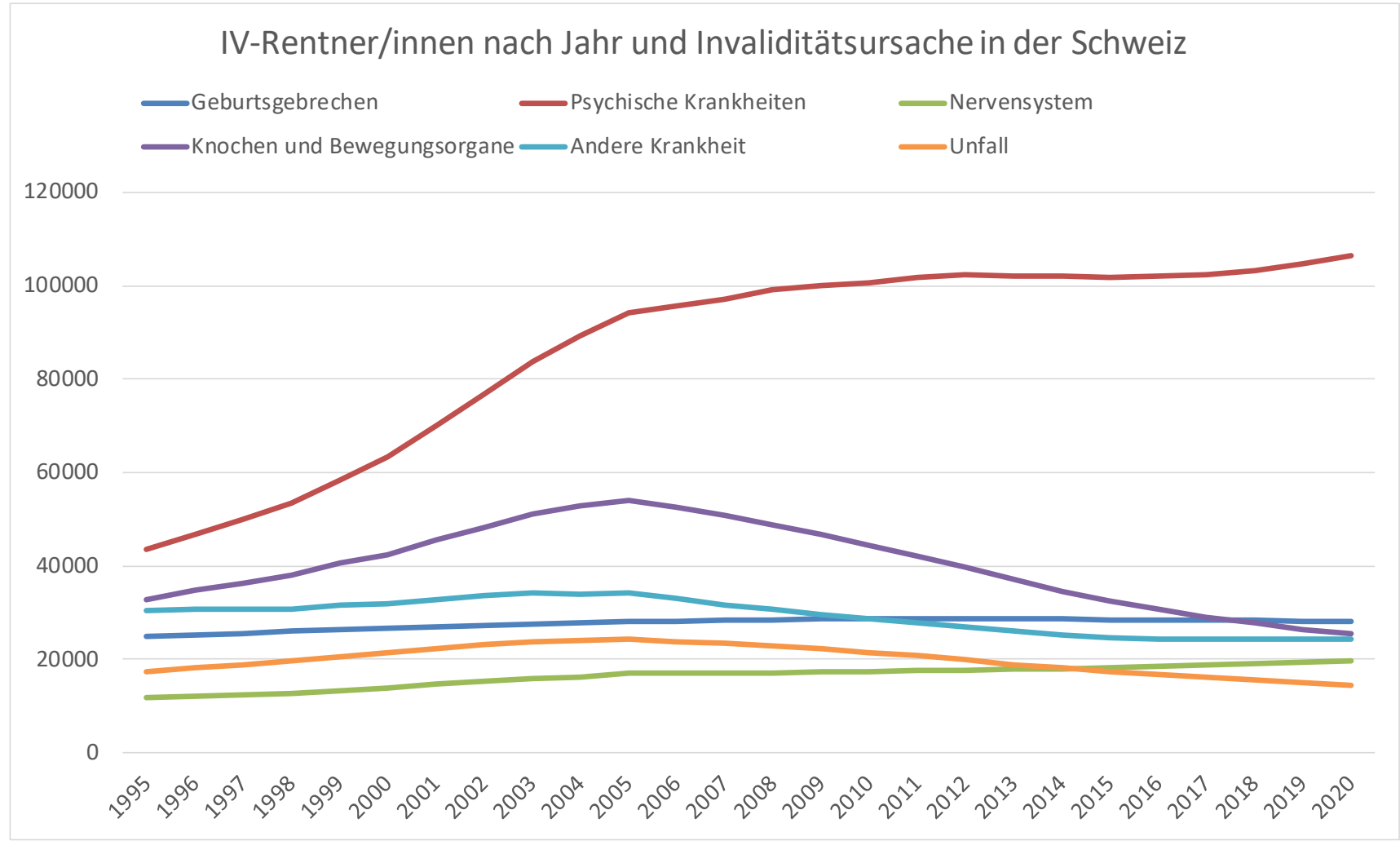
Befragung IV-Versicherte Schweiz, 2017 (N=916; Baer, Frick, Cuonz, Besse, Matt, 2018)

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

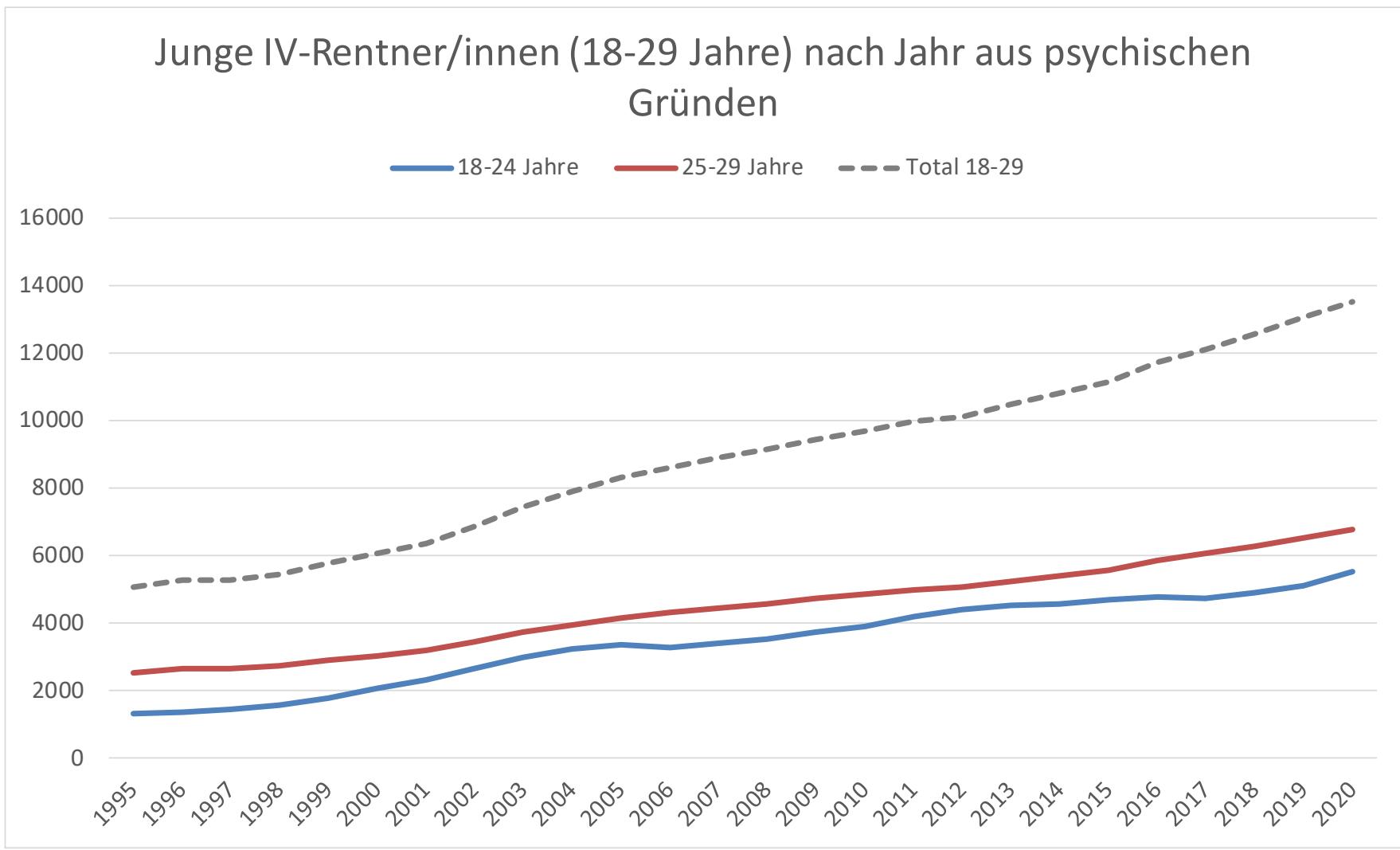
Krankschreibungen aus psychischen Gründen in der Schweiz (N=1'900; Baer, Frick et al., 2022)

Psychisch auffällige Lernende, eine Befragung von Berufsbildnern (N=2'900; Schmocker, Kuhn, Frick, Baer, 2022)

# Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit

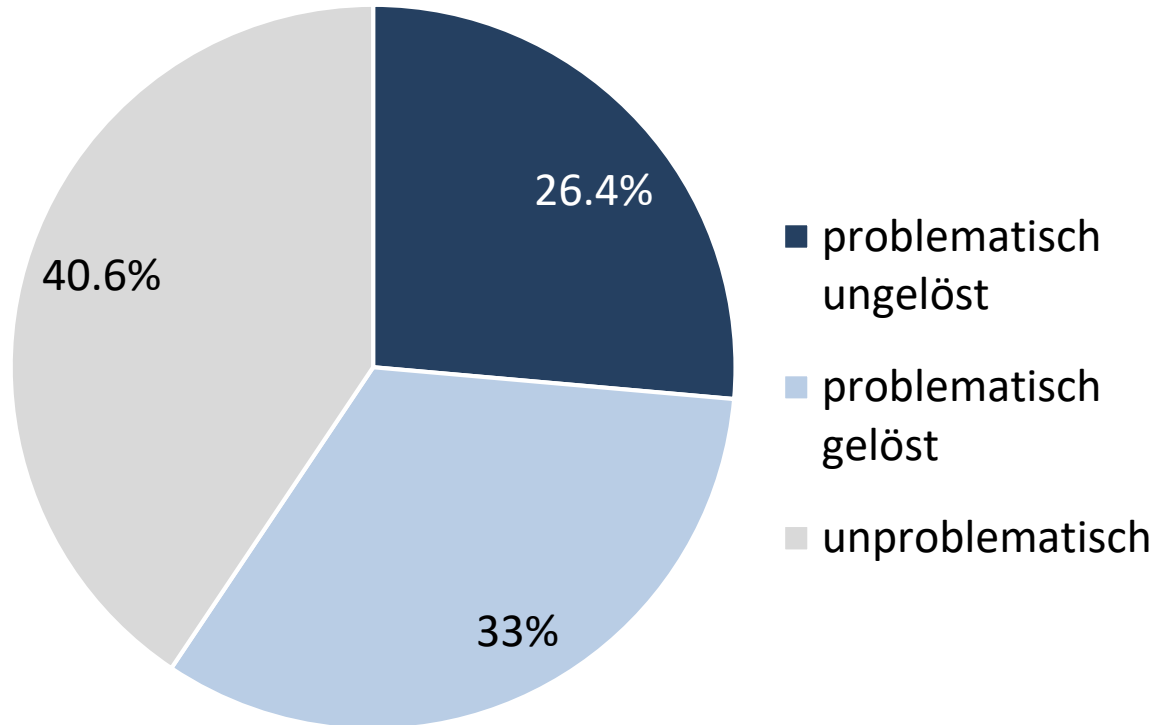


# Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit



# Häufigkeit von problematischen Lehrverläufen

Befragung BerufsbildnerInnen Deutschschweiz, 2022



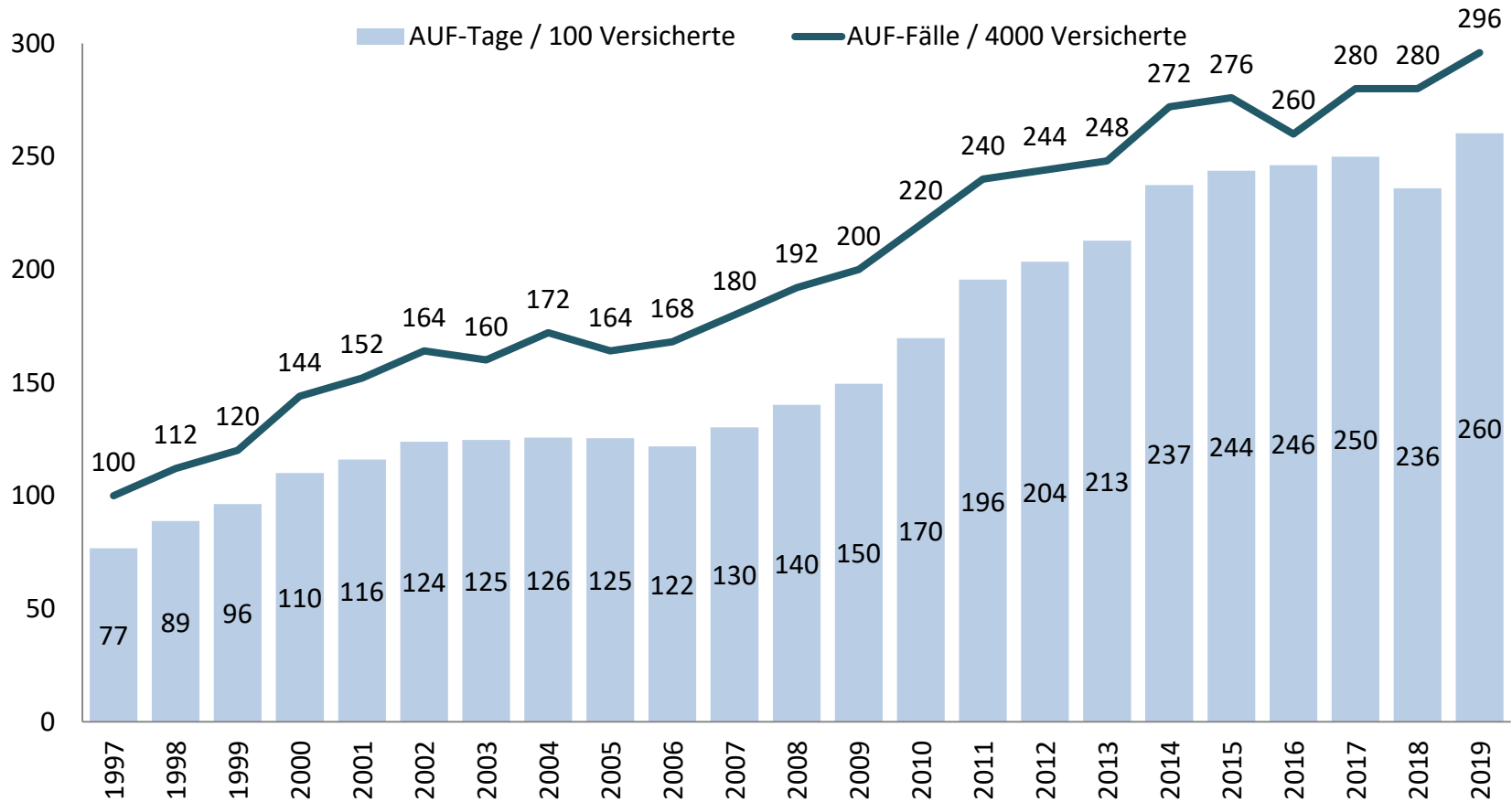
Die Berufsbildner\*innen schätzen allgemein die Häufigkeit von «psychisch kranken Lernenden» auf 22% (Mittelwert)

25 Perzentile:	10%
50 Perzentile :	20%
75 Perzentile :	30%

*Einschätzung der Lehrverläufe des zuletzt begleiteten Lernenden durch die Berufsbildner\*innen (N=965)*

# Stetige Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle

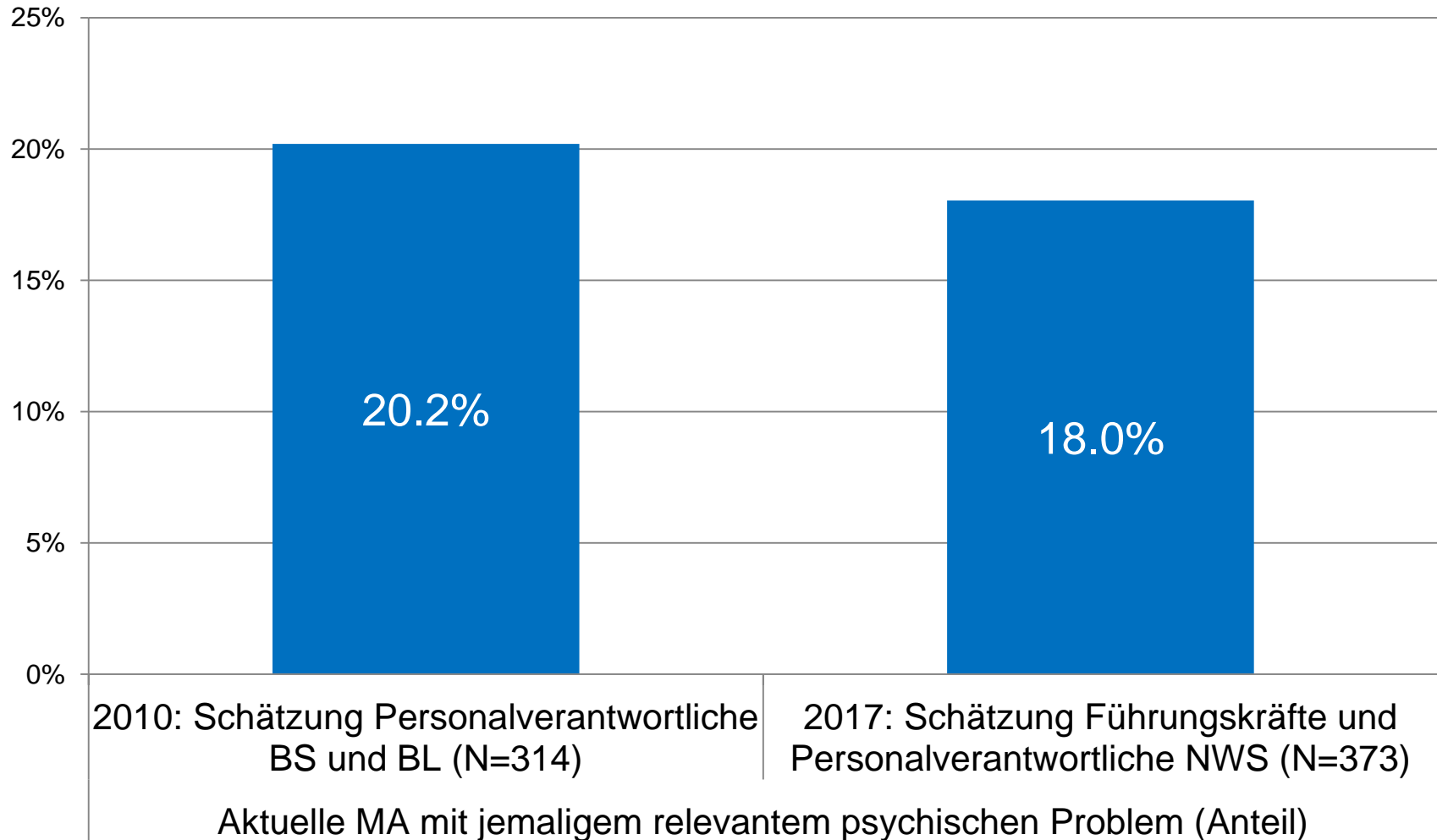
Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle 1997-2019 (Deutschland)



Quelle: Daten der DAK-Gesundheit 1997-2019; <https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2020-pdf-2366094.pdf>

# Wahrgenommene Häufigkeit relevanter\* psychischer Probleme bei Mitarbeitenden

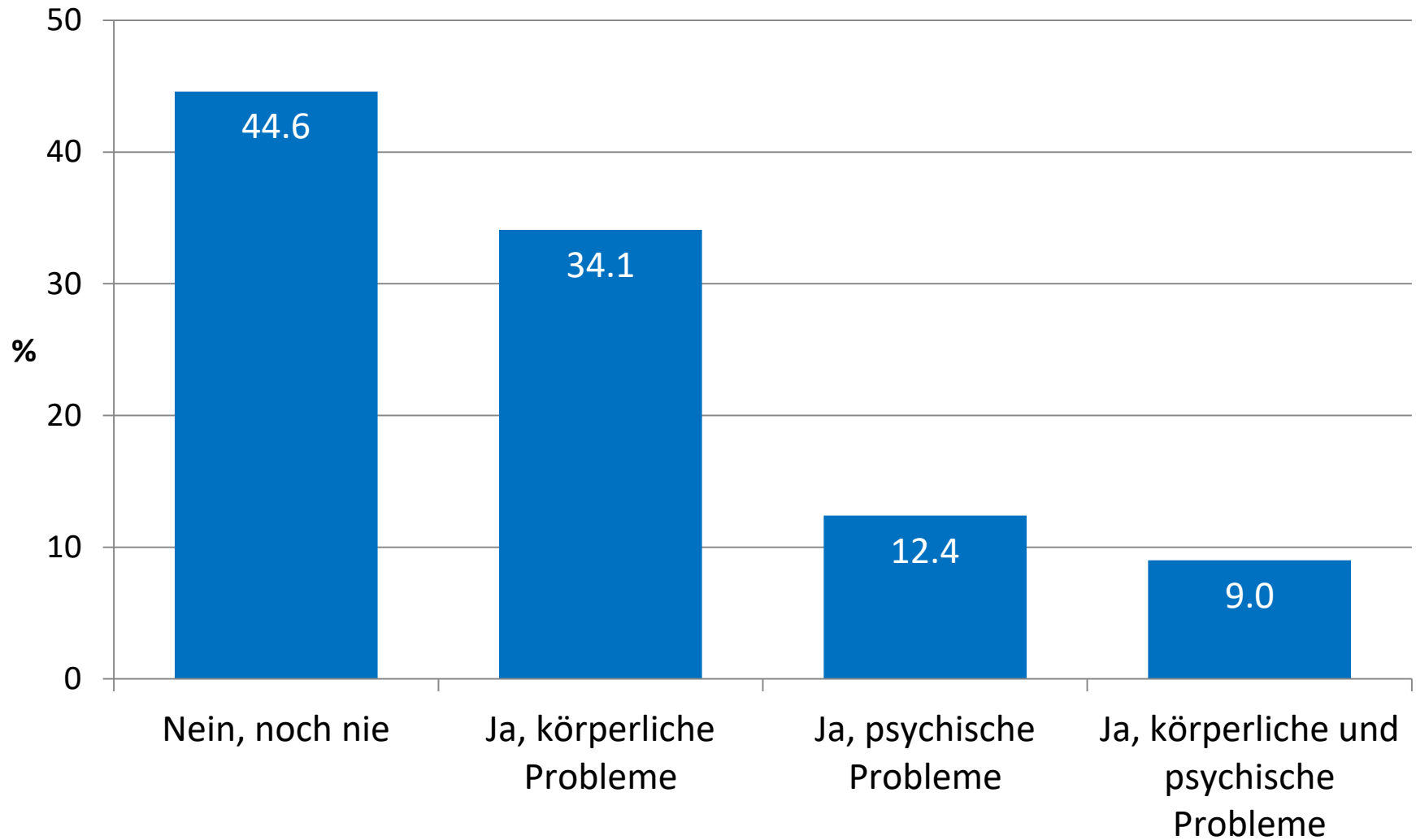
Betriebsbefragung BS/BL (N=1'055; 2010); KMU-Befragung Nordwestschweiz (N=469; 2017)



\*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, Entwicklung und Bedeutung

**Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme**

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

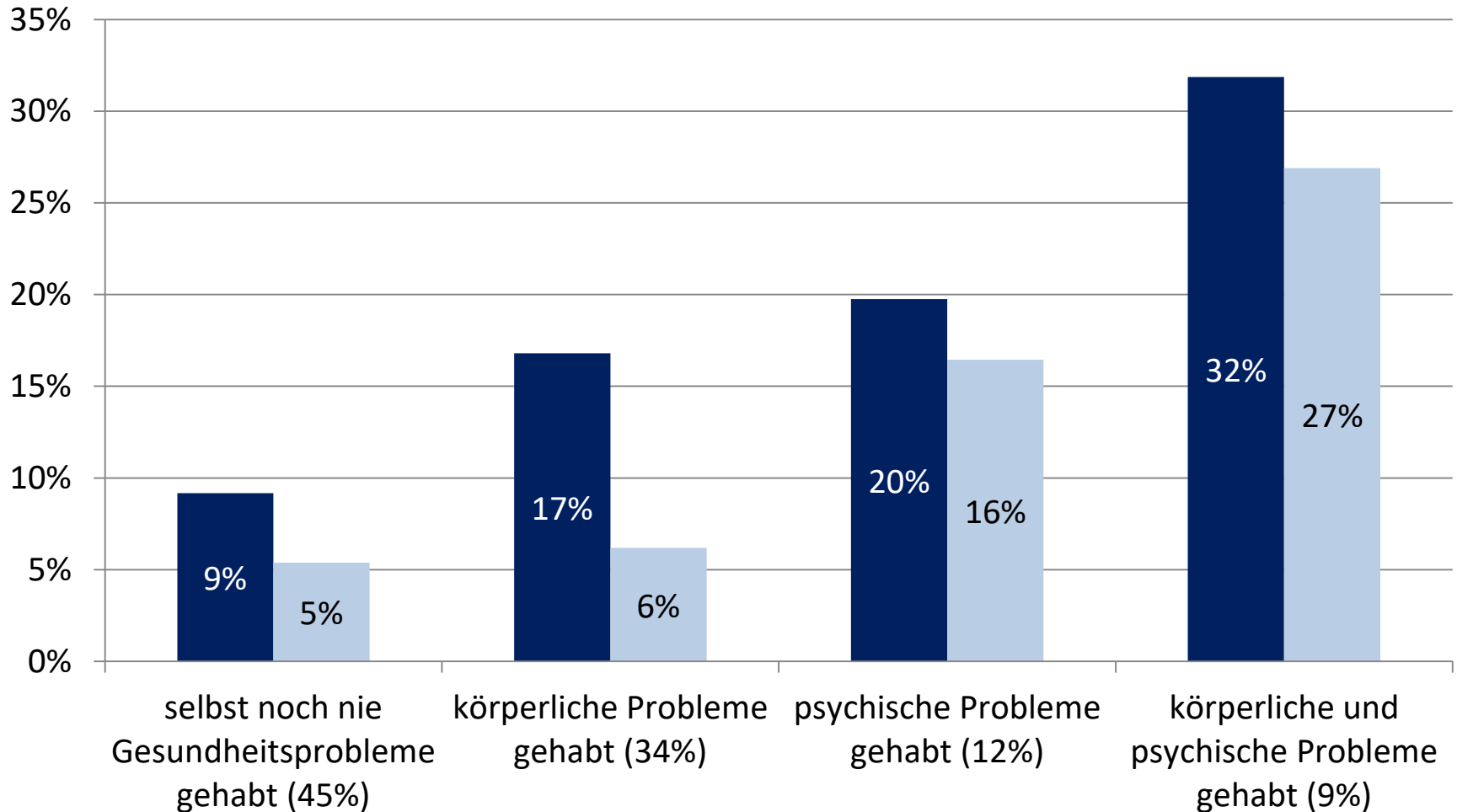
Wie verlaufen solche Probleme?

Schlussfolgerungen

# Persönliche Erfahrungen von Chefs und Wahrnehmung

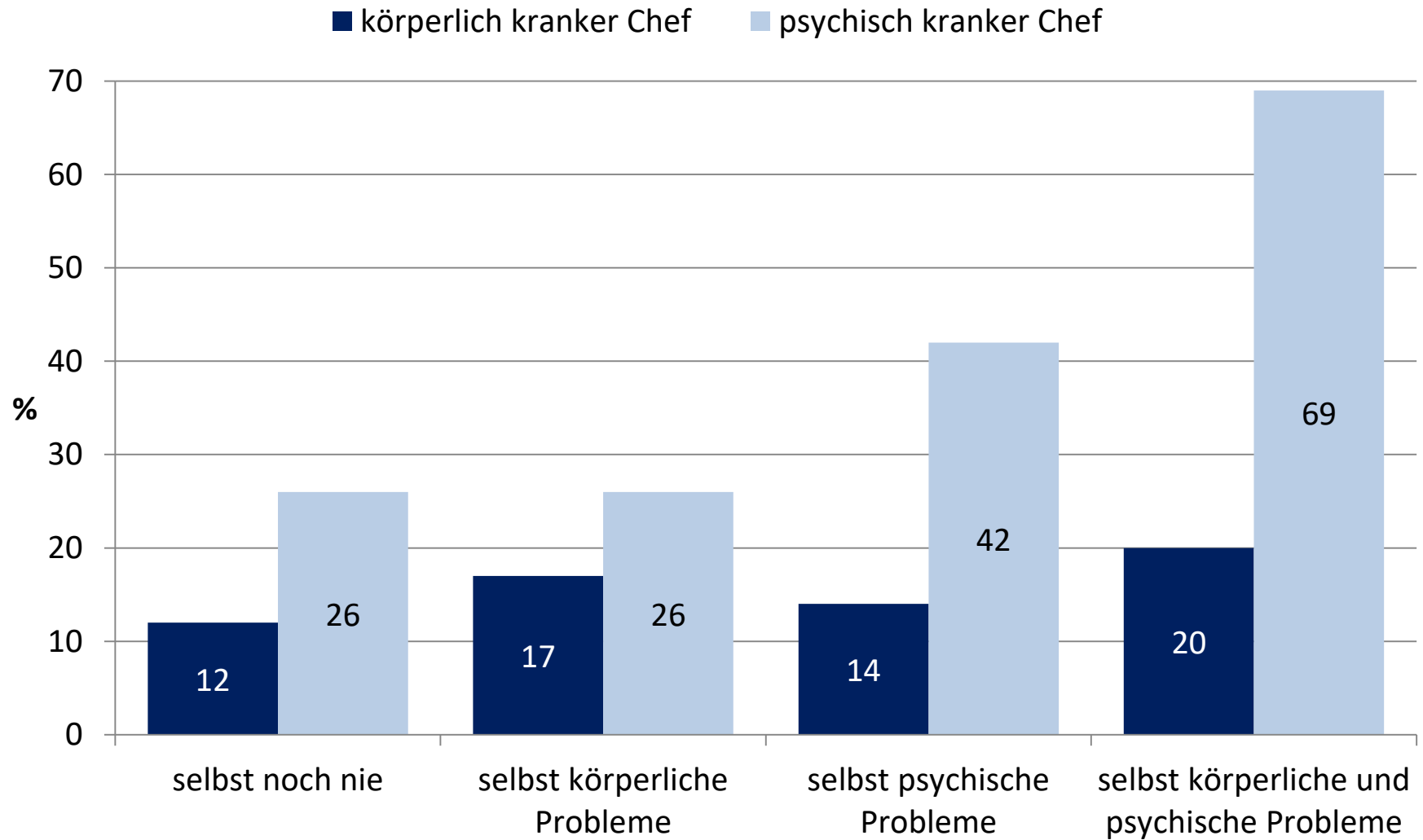
KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017

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



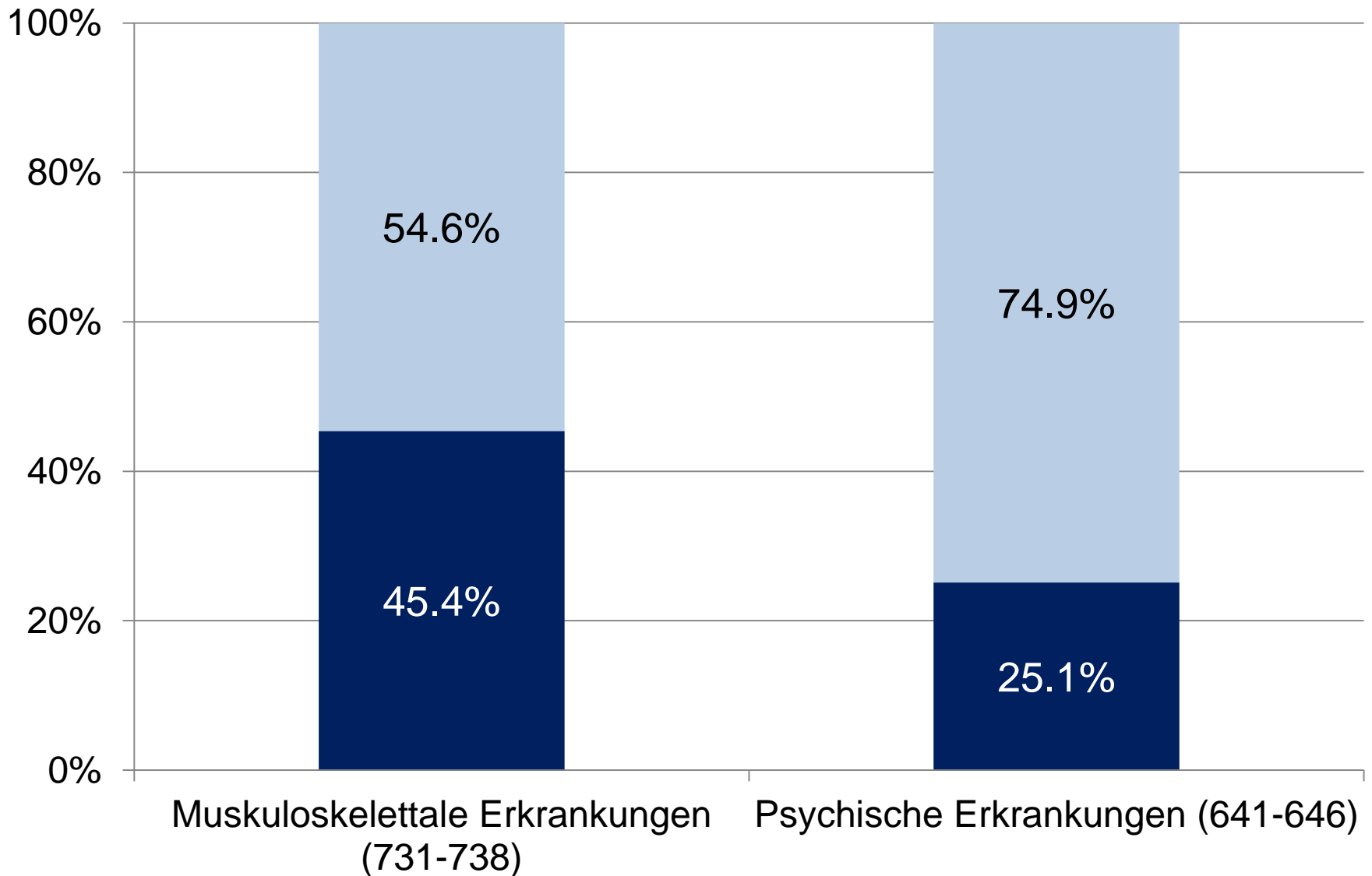
# Gesundheitsprobleme selbst und bei eigenen Chefs

KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017



# IV-Versicherte: Eingliederungserfolg

■ erfolgreich    ■ nicht erfolgreich



# «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.

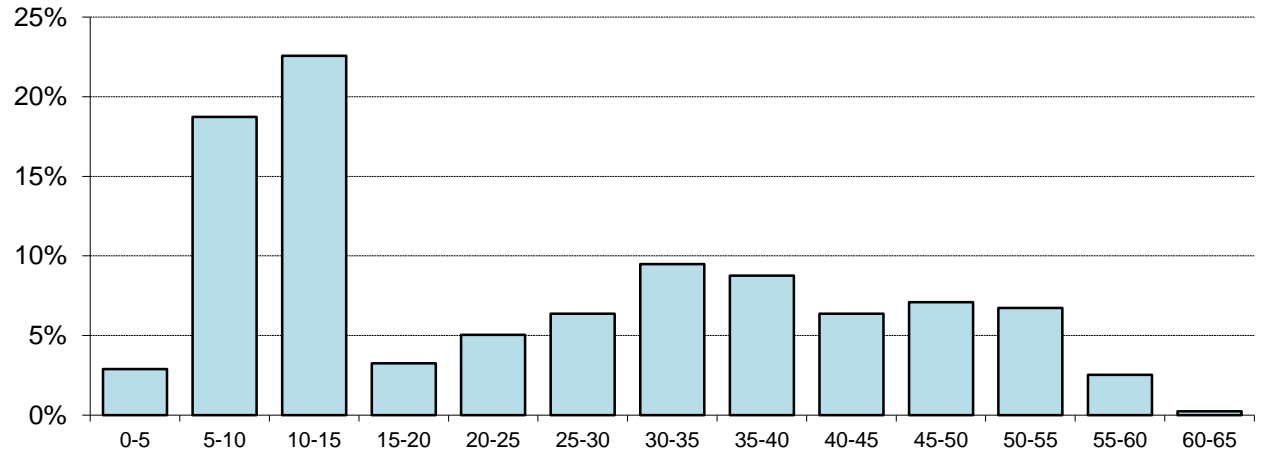
Nach Aufhebung der Poststelle hätte der Patient, wie auch seine Frau, der das problemlos gelang, verschiedene Zustelltouren in verschiedenen Dörfern übernehmen müssen. Er dekompenzierte erneut depressiv, was ihn nun erstmals in psychiatrische Behandlung führte. Nach Remission scheiterte die Rückkehr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

# Langer Vorlauf der Arbeitsprobleme

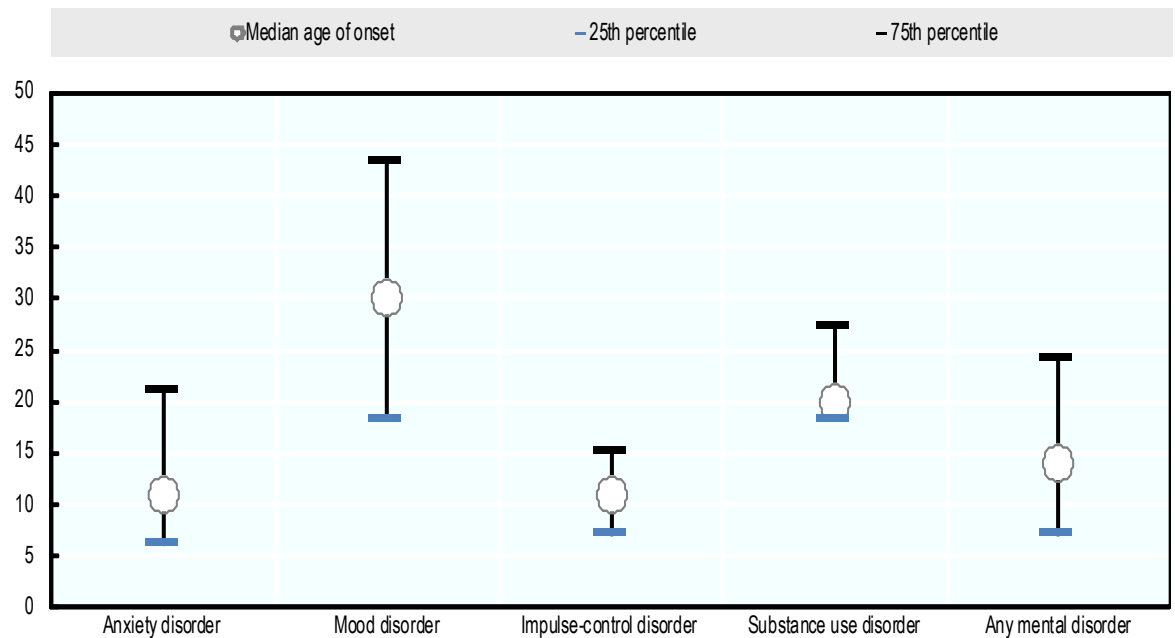
Ersterkrankungsalter IV-Rentner  
nach Code 646 gemäss IV-  
Akten

Baer, Frick, Fasel (2009)



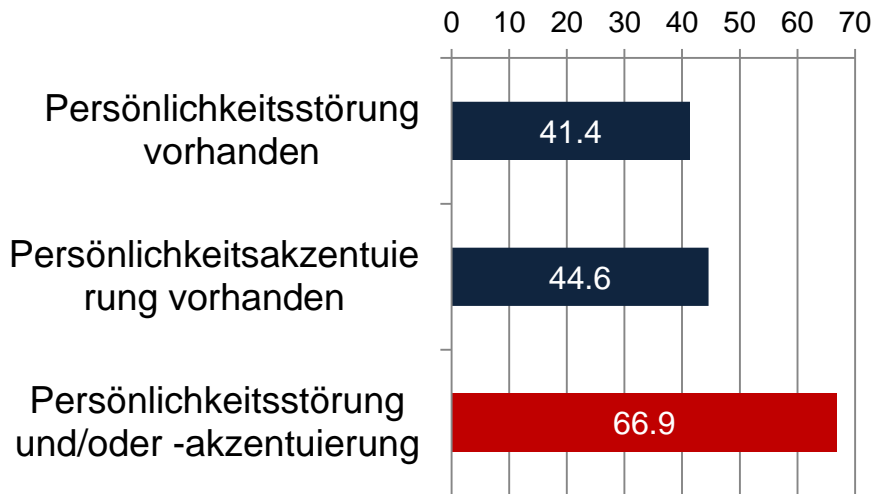
Verteilung Ersterkrankungsalter  
bei Personen mit psychischen  
Störungen, NCS-R 2001-03

Kessler et al. (2005)

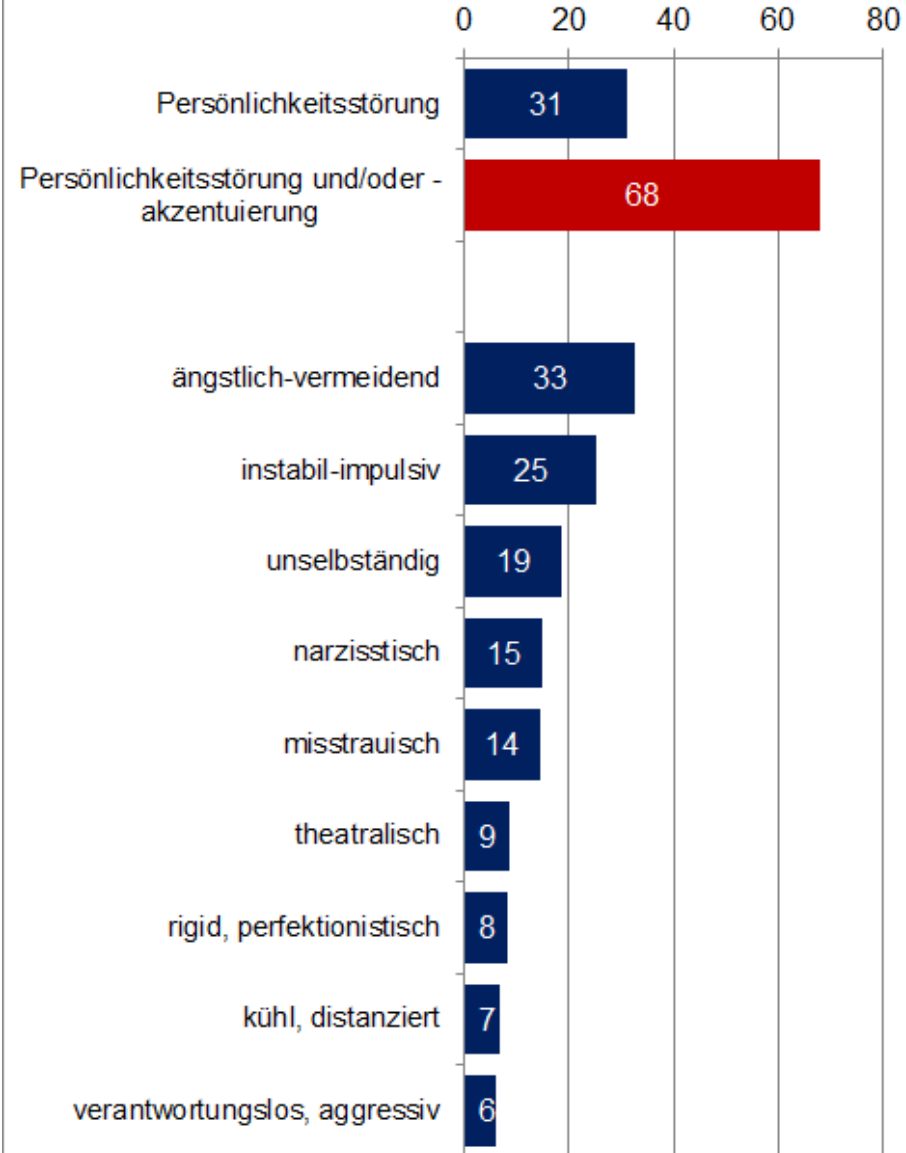


# Persönlichkeit und Verhalten sind wichtig

## Psychiatrische Patienten 2016

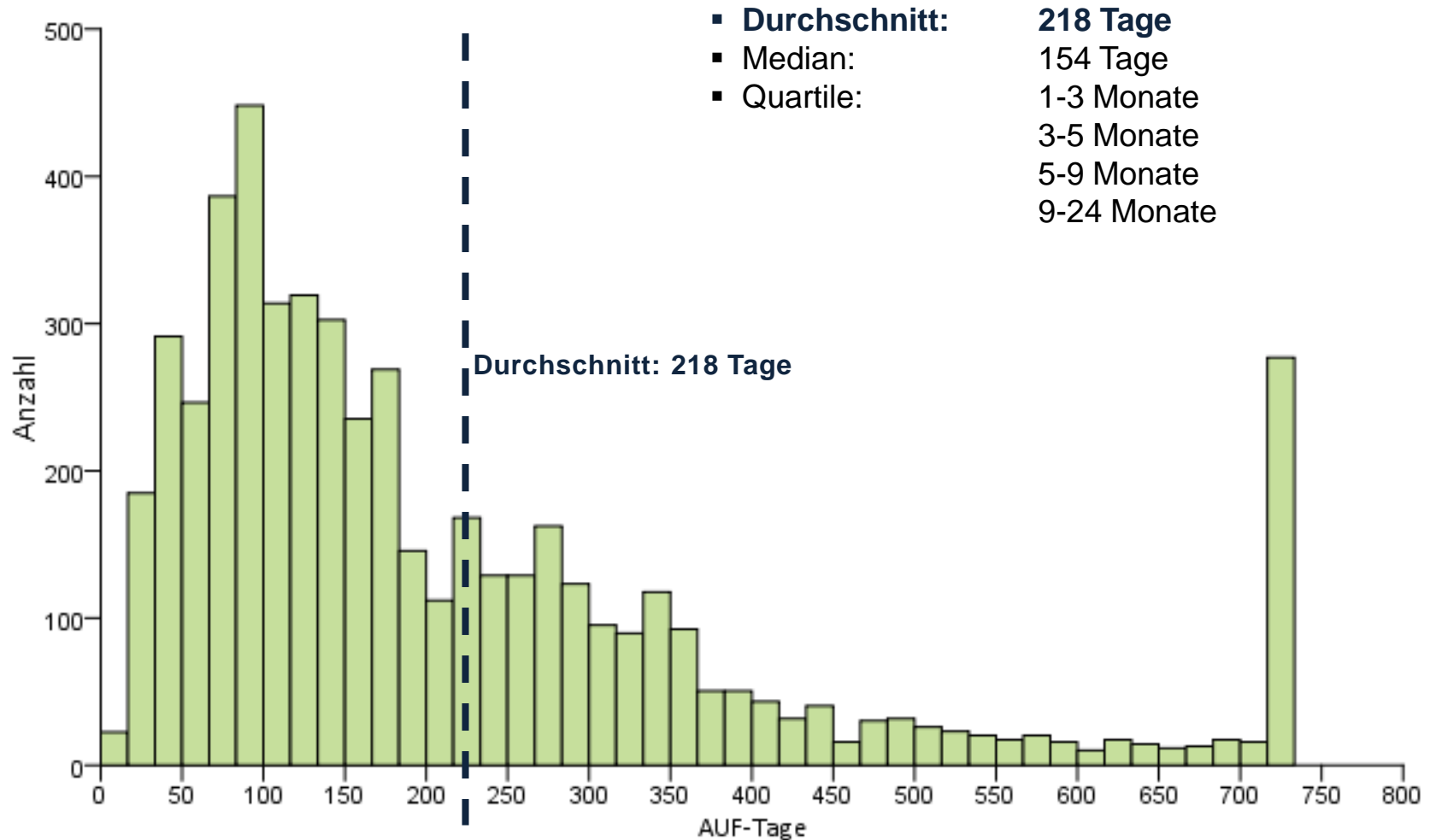


## IV-Rentner aus psychogenen Gründen 1993-2006



# Psychische Krankschreibungen dauern lange ...

SWICA-WorkMed Studie 2022

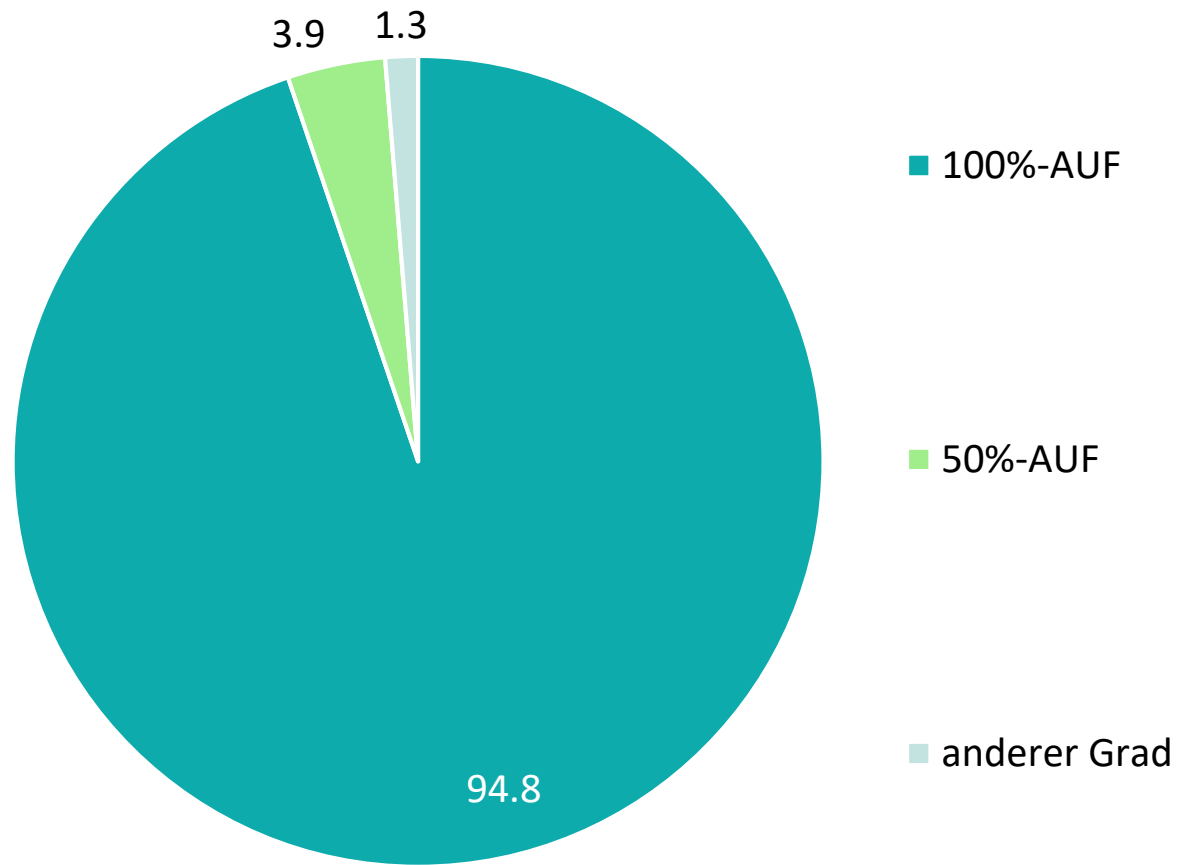




# ... und sind fast immer Vollzeit

SWICA-WorkMed Studie 2022

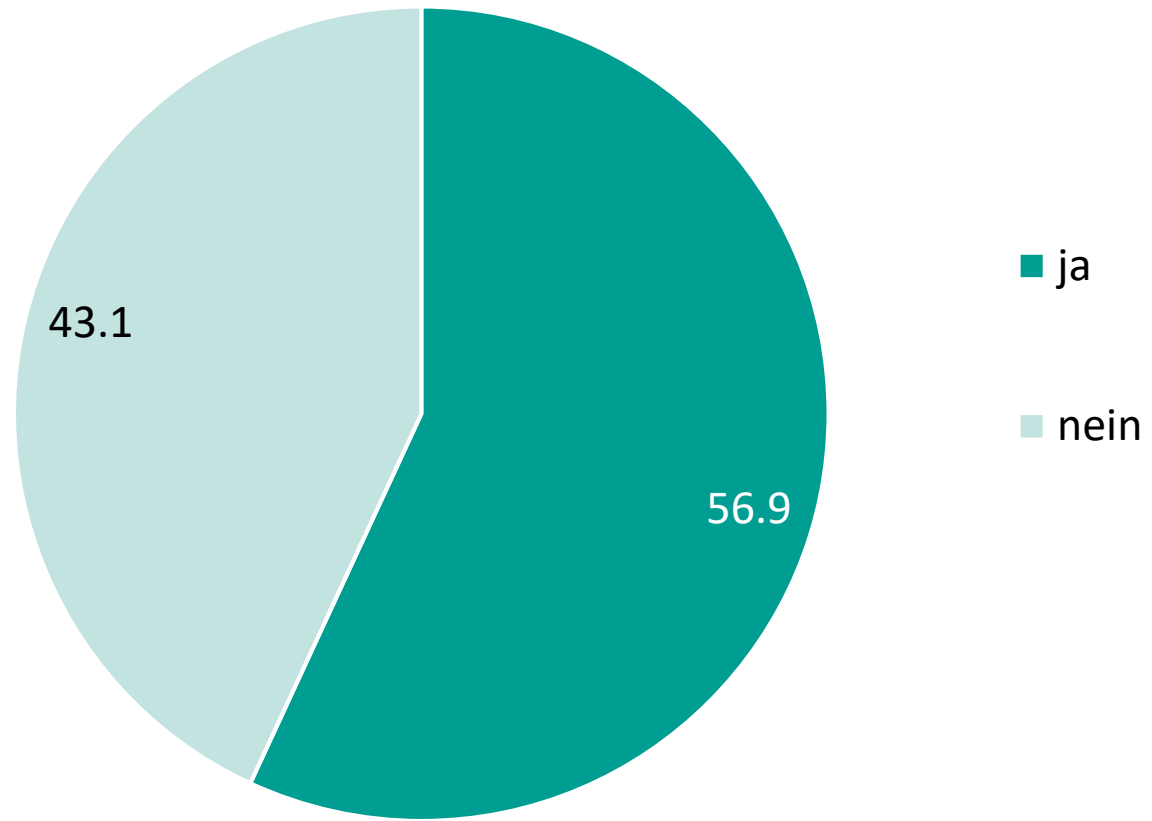
Grad der Arbeitsunfähigkeit bei Beginn



# ... Auslöser sind meist Arbeitsprobleme

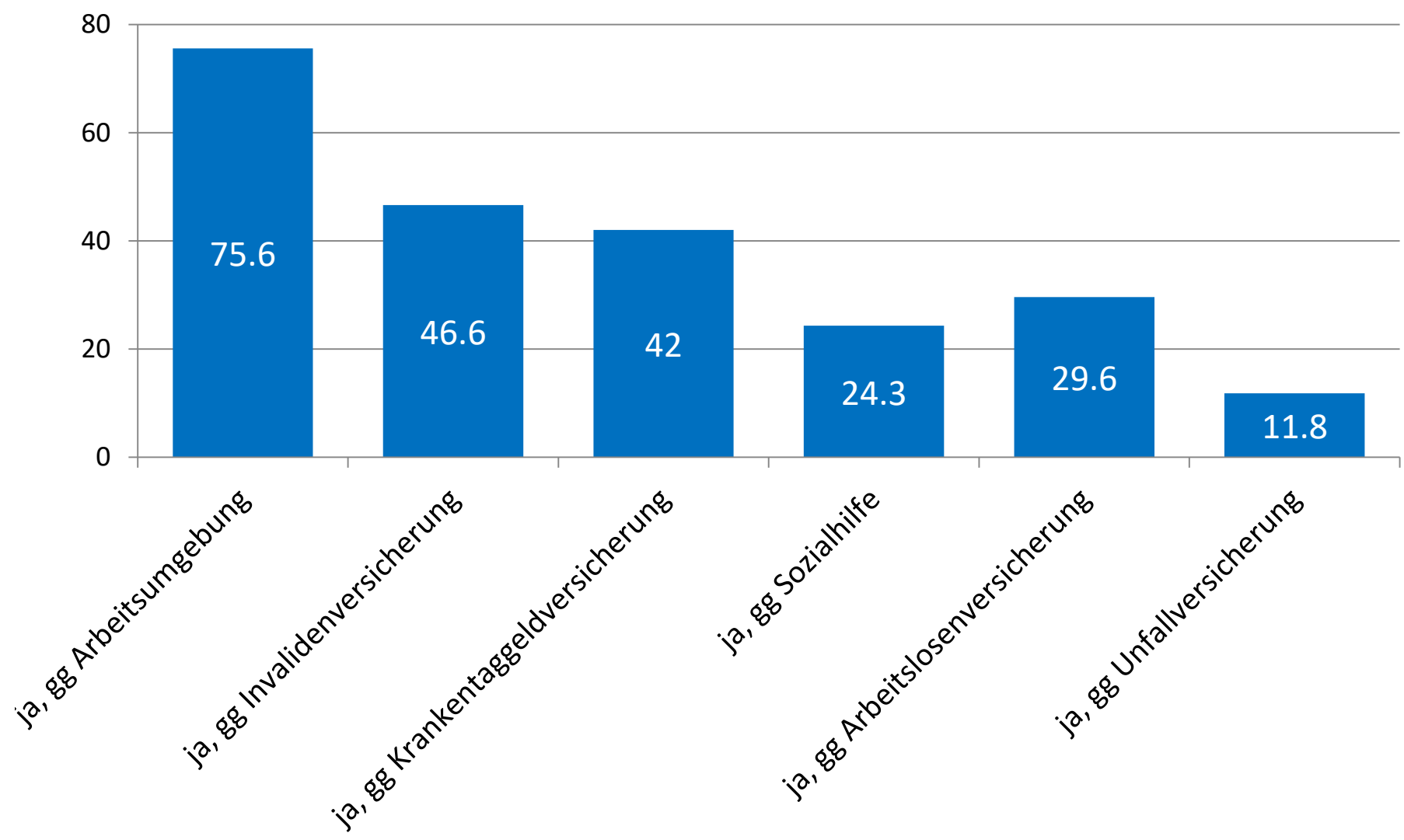
SWICA-WorkMed Studie 2022

Krankschreibung als Reaktion auf Konflikte,  
Kränkungen am Arbeitsplatz



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

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



# Themen

Häufigkeit, Entwicklung und Bedeutung

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

**Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?**

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

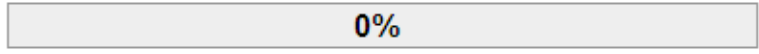
Wie verlaufen solche Probleme?

Schlussfolgerungen

# Arbeitsprobleme der Mitarbeiter aus Sicht der Chefs

Befragung Führungskräfte / Personalverantwortliche Basel-Stadt und Baselland, 2010





### 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



# Spitznamen für psychisch auffällige Mitarbeiter (2010)

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

# Spitznamen für alle anderen Hauptdarsteller (2015)

<b>Chef selbst</b>	<b>Chef von Chef</b>	<b>HR</b>	<b>Team</b>	<b>Ärzte</b>
Amateur - Psychologe	Dalai Lama	Behutsamer	Ameisenvolk	Der Bergdoktor
Auffangstation	Der Angsthase	Blind Man	Dalton Brothers	Der hübsche Arzt
Beschäftigungstherapeut	Der Blinde	Der Besserwisser	Das Schwurgericht	Der Zyniker
Beschuldigte	Der Choleriker	Der Ignorant	Das Wolfsrudel	Eichhörnchen
Blindenhund	Der feige Opportunist	Der Schöne	Die 7 Zwerge	Geduldsbrocken
Bösewicht	Der Gutmütige	Der Verstehher	Die Ausgenutzten	Helfer
Der Ausgenutzte	Der hilflose Helfer	Der Vollstrecker	Die Klagemauer	Mutterfigur
Entenmutter	Der Intrigant	Die Geforderte	Die Hyänen	Prof. Bienlein
Fels in der Brandung	Der Verantwortungslose	Die Unauffällige	Die Schweiger	Ruhepol
Helpdesk	Der Verwirrer	Feuerwehrmann	Die Statisten	Schräger Vogel
Hochseil-Artist	Eraser	Gute Fee	Die Ungläubigen	Der Anwalt
Keine-Ideen-mehr	Frau Rottenmeier	Jeanne d'Arc	Die Unterdrückten	Der weisse Schatten
Le sandwich	Der Helfer	Miss Money Penny	Die Verschreckten	Die Hexe
Machtloser	Der mit dem Wolf tanzt	Schiffchen in rauher See	Die Verständigungsvollen	Die Kompetente
Motivator	Hans guck in die Luft	Schurke aus James Bond	Die Wilde Horde	Die Ruhige
Mutter Theresa	Konturlos	Wendehals	Die Zerstörer	Dogge (Hund)
Pechmarie	Mr. Weissnichtichtig	Useless	Egoisten	Dr. Dolittle
Pfarrer Sieber	Schlange Ka	Weichei/Schönredner	Die glorreichen Sieben	Dumbledore
Pferdeflüsterer	Schleimer	Zuhörer	Navy Seals	Dussel Duck
Sisyphus	Terminator	Die Marionette	Panzerknacker	Gutgut
Uno Blauhelm	Vogel Strauss	Schreibtischtäter	Pulverfass	Happy Pills
Der Hilflose	Was für eine Flasche	Dick und Doof	Teamgeist zwecklos	Inkompetent
Ohnmächtig	Weisser Hai	Gumsle	Zähneknirscher	Pfysiater
Herkules	Wolf im Schafspelz	Samariter	Zirkus	Psychotante



# «Filmtitel»

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, Entwicklung und Bedeutung

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?

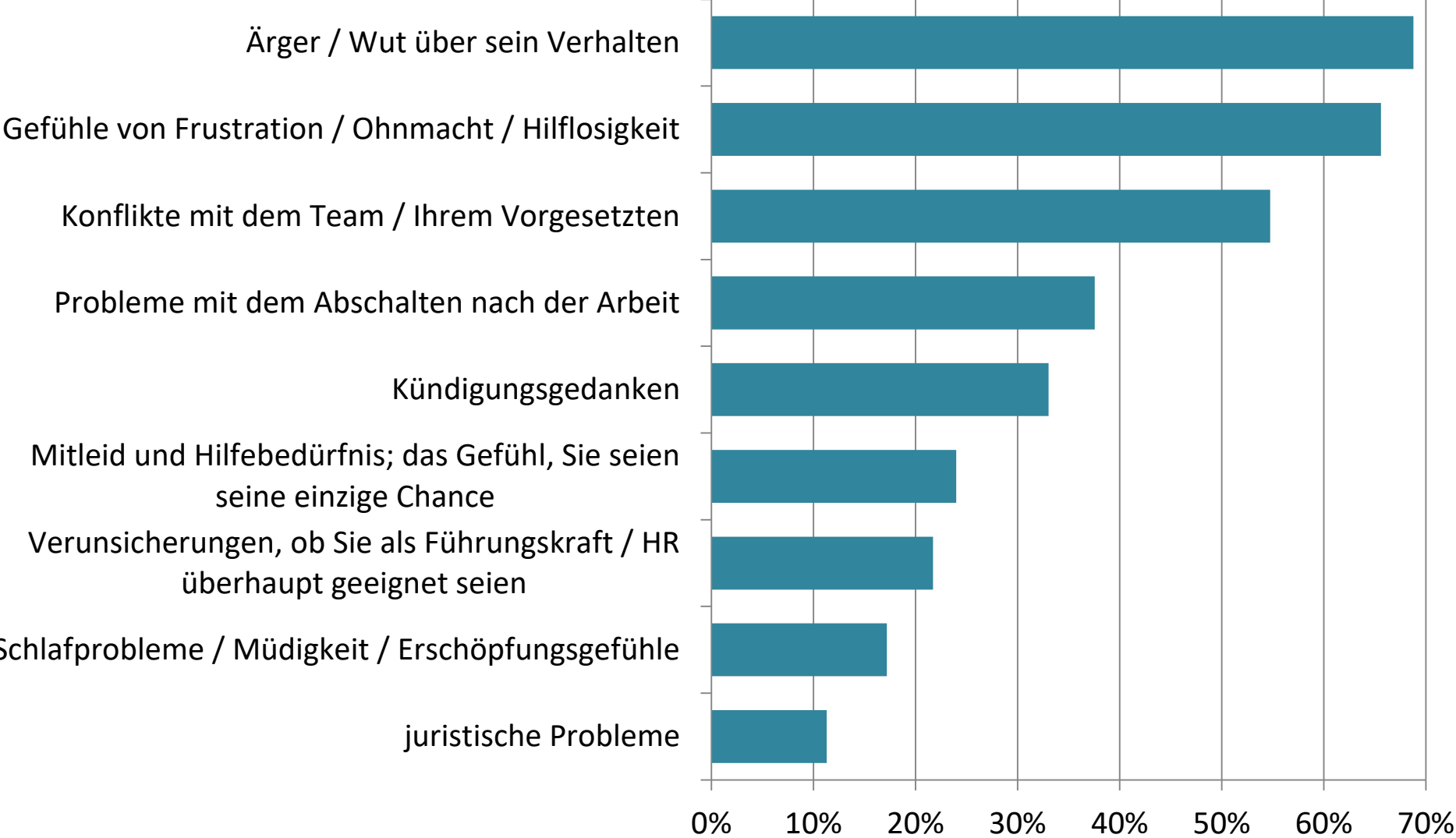
**Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?**

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Wie verlaufen solche Probleme?

Schlussfolgerungen

# Belastung der Vorgesetzten

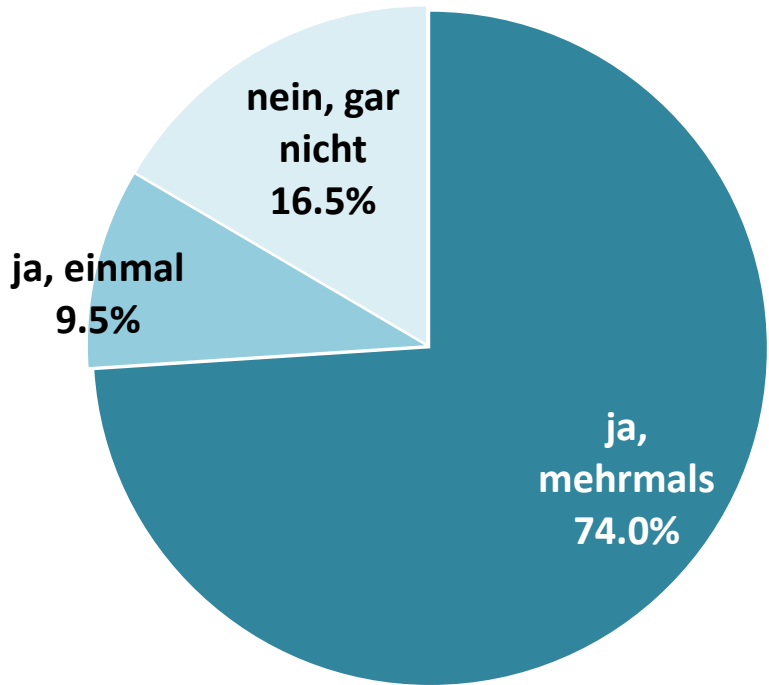


Quelle: Befragung von Führungskräften und Personalverantwortlichen in der Region Oberaargau (BE), 2015

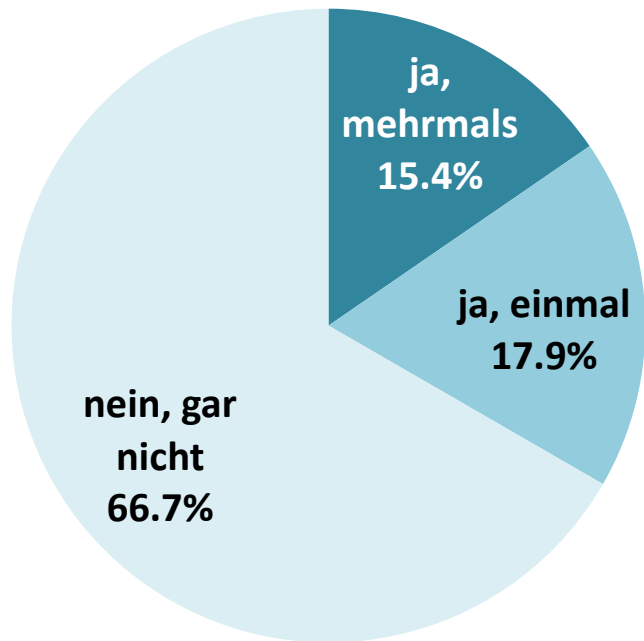
# Belastung der Arbeitskollegen

(N=320 Führungskräfte, BE)

«Haben sich Mitarbeitende bei Ihnen über MA beschwert?»



«Haben sich Mitarbeitende überlegt, selbst den Arbeitsplatz zu wechseln?»



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

# Themen

Häufigkeit, Entwicklung und Bedeutung

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?

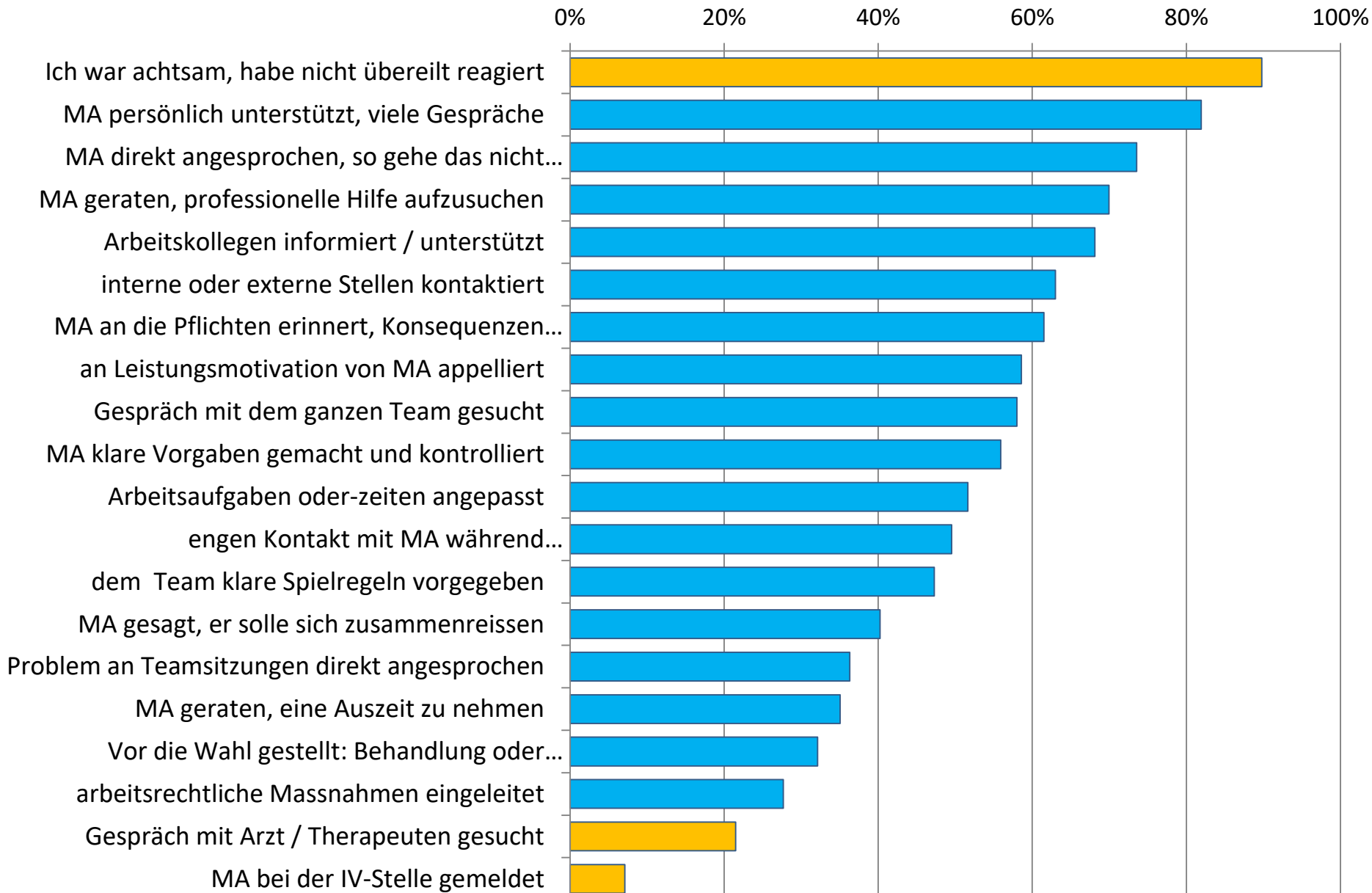
**Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?**

Wie verlaufen solche Probleme?

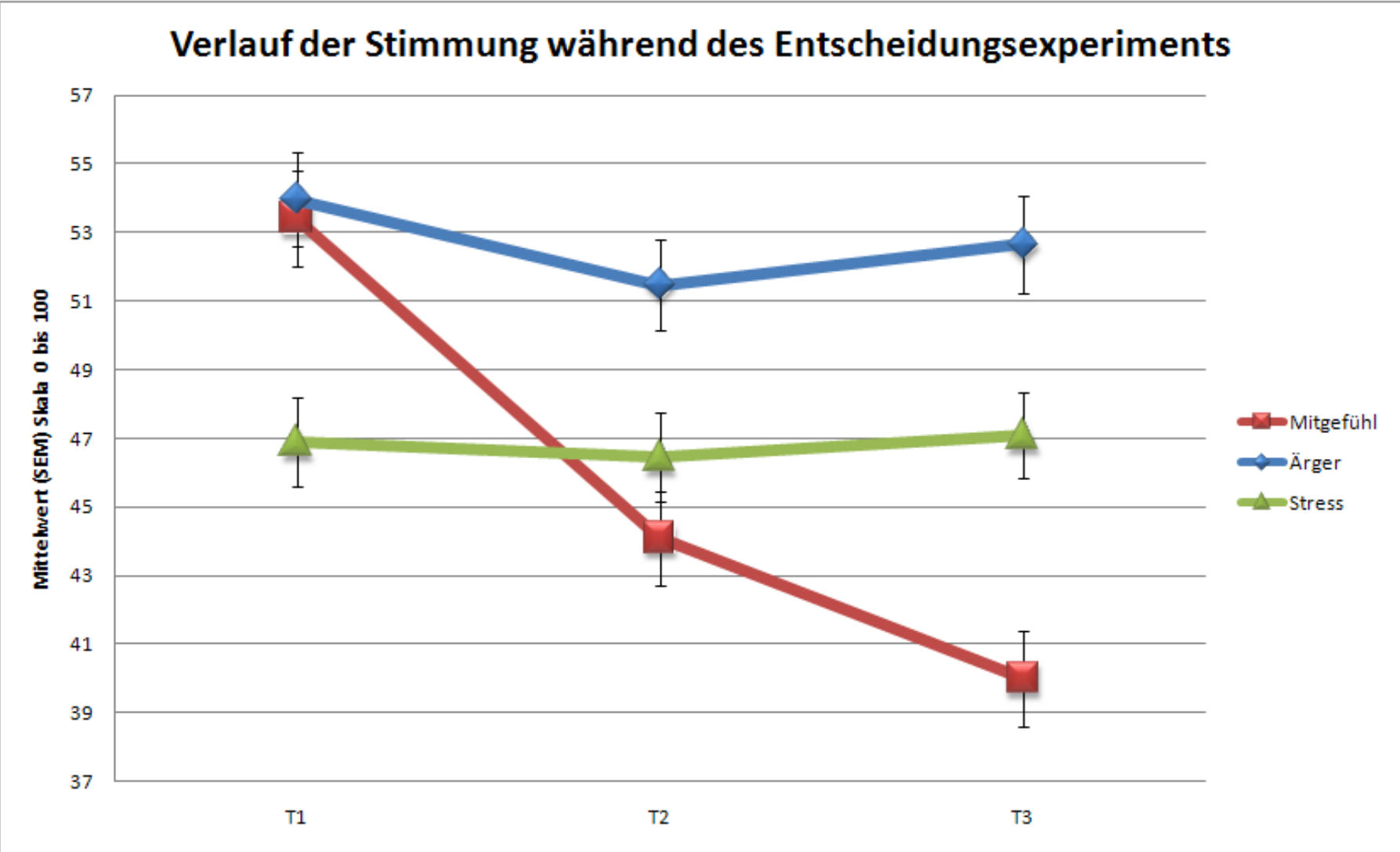
Schlussfolgerungen

# Wie intervenieren Vorgesetzte (nicht)?

Befragung Führungskräfte Deutschschweiz, 2015

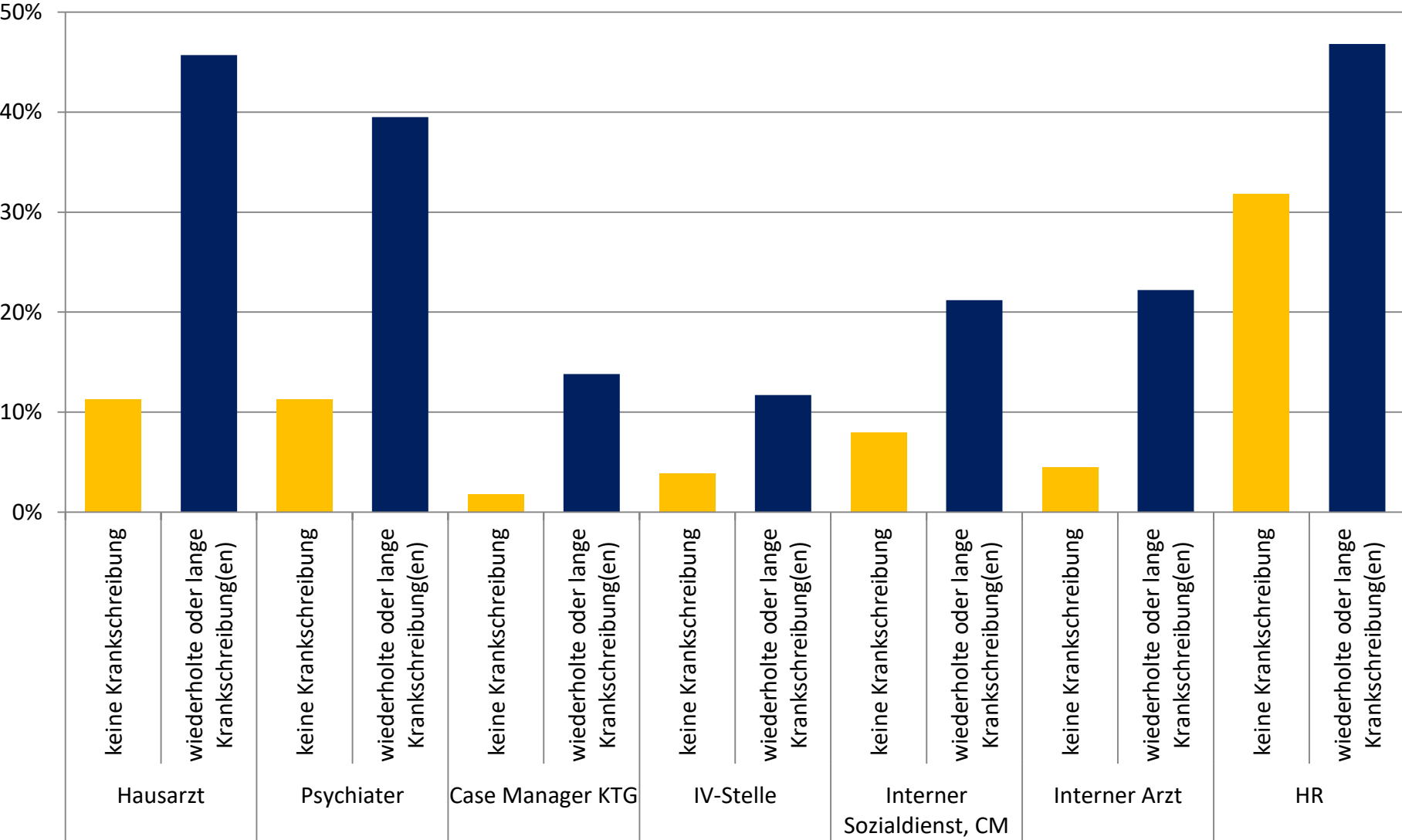


# Stimmungsverlauf bei Vorgesetzten



Baer, Frick, Fasel, Wiedermann (2011). "Schwierige" Mitarbeiter. Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche – eine Pilotstudie in Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Beiträge zur Sozialen Sicherheit, BSV, Bern.

# Seltene und vor allem späte Involvierung fachlicher Hilfen



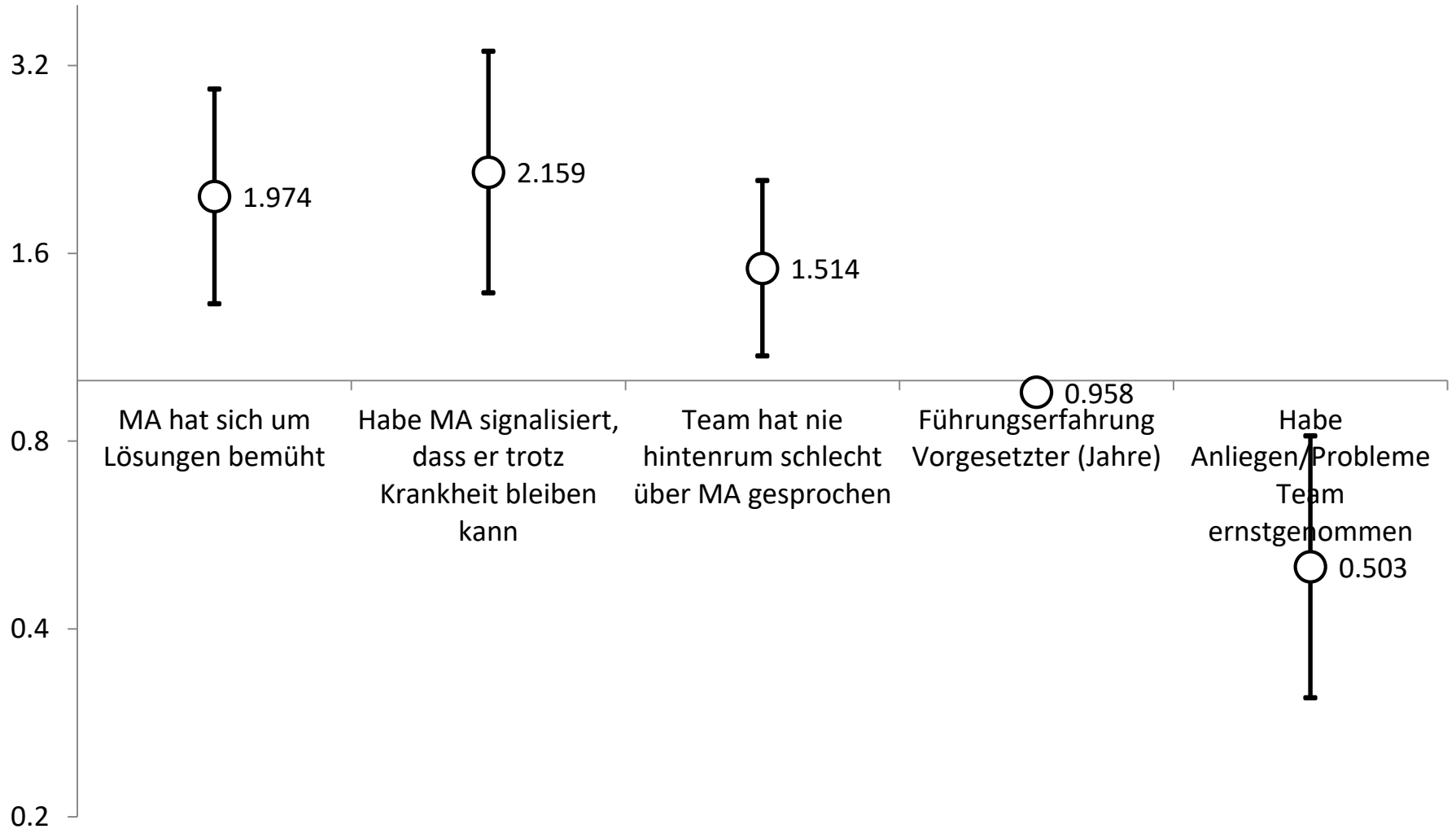
Quelle: Baer, Frick, Auerbach, Basler (2017)



# Faktoren für den Arbeitsplatzverlust

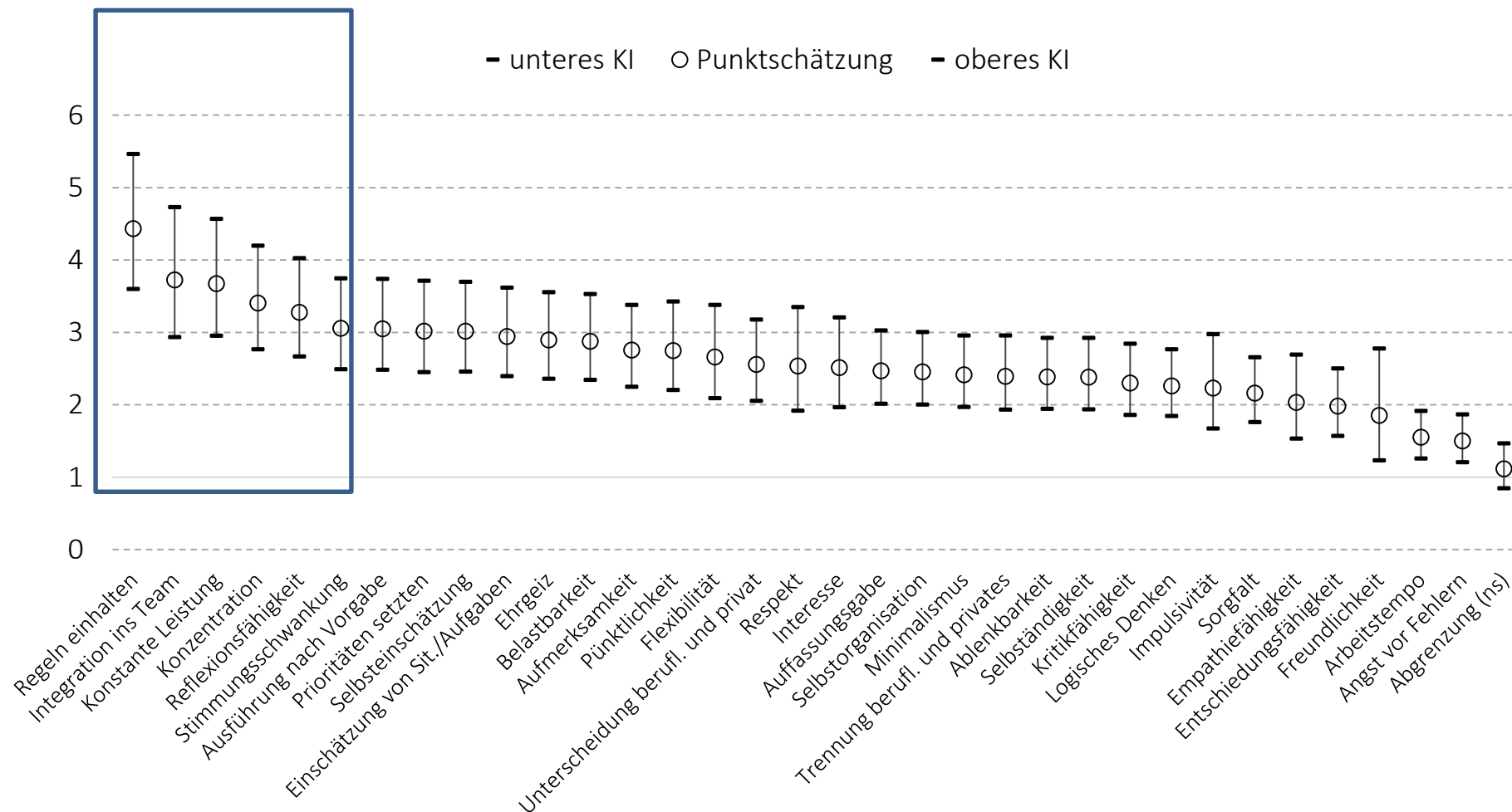
KMU-Befragung Nordwestschweiz, 2017

## Odds Ratios für Arbeitsplatzverlust des Mitarbeiters



# Risikofaktoren für Lehrabbruch

Befragung BerufsbildnerInnen Deutschschweiz, 2022



# Themen

Häufigkeit, Entwicklung und Bedeutung

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

**Wie verlaufen solche Probleme?**

Schlussfolgerungen

# Themen

Häufigkeit, Entwicklung und Bedeutung

Besonderheiten psychisch bedingter Arbeitsprobleme

Wie zeigen sich psychische Arbeitsprobleme?

Welche Folgen haben sie für Arbeitskollegen und Führungskräfte?

Wie intervenieren Führungskräfte und Personalverantwortliche?

Wie verlaufen solche Probleme?

**Schlussfolgerungen**

# Was kann man als Führungskraft tun?

## 1. Verantwortung übernehmen

- Problem ansprechen: früh, klar, verhaltensbezogen, wertschätzend gg Person
- Versuchen, das Arbeitsproblem zu verstehen; klare Vorgaben entwickeln; Unterstützung anbieten
- Eigene Wahrnehmung teilen; Stabsdienste beiziehen
- Ggf im Team knapp kommunizieren

## 2. Verantwortung teilen

- Bedingungen stellen (je nach betrieblichen Bestimmungen):
  - Leistung und Sozialverhalten des Mitarbeiters
  - Inanspruchnahme von professioneller Unterstützung, Behandlung
  - Erlaubnis zu Kontakt mit Behandelnden (Arbeitsanpassungen, Planung Wiedereinstieg)
- Im Team kommunizieren

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

061 685 15 15

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

061 685 15 01

<https://workmed.ch>



Kompetenzzentrum  
Psychiatrie Baselland