

«Schwierige» Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Befragung von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen in der Region Basel zeigt, dass 25 Prozent der Mitarbeitenden psychische Auffälligkeiten mit Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit aufweisen. Von besonderer Bedeutung sind Auffälligkeiten im zwischenmenschlichen Bereich. Die Vorgesetzten reagieren unspezifisch auf die gezeigten «schwierigen» Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden und sind oft überfordert. Die IV wird kaum als mögliche Unterstützung wahrgenommen. Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses wird meist als einzige Lösung gesehen.

Niklas Baer, Tanja Fasel

Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation, KPD Liestal

Ausgangslage

Die Invalidenversicherung legt mit der 5. und der kommenden 6. IVG-Revision den Fokus auf das betriebliche Umfeld, um mit Frühintervention und Eingliederungsbemühungen die Leute am Arbeitsplatz zu halten oder an diesen zurückzuführen. Gesicherte Daten zur Bedeutung psychischer Erkrankungen in den Betrieben und zur Dynamik invalidisierender Verläufe am Arbeitsplatz liegen jedoch nicht vor. Das Bundesamt für Sozialversicherungen hat deshalb im Rahmen des Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung eine Pilotstudie finanziert, um eine empirische Basis zur Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen im betrieblichen Umfeld zu schaffen. Durchgeführt wurde die Untersuchung von der Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation der Kantona-

len Psychiatrischen Dienste BL und der Fachhochschule Kärnten (A). Unterstützt wurde die Studie durch eine Begleitgruppe mit Vertretungen der regionalen Arbeitgeber- und HR-Verbände, der IV-Stellenkonferenz, des Staatssekretariats für Wirtschaft, der Pro Mente Sana sowie des Bundesamts für Sozialversicherungen. Die Studie soll neben der Gewinnung einer Evidenzbasis zur Sensibilisierung für psychische Probleme im betrieblichen Umfeld beitragen.

Vorgehen

Linienvorgesetzte und Personalverantwortliche beider Basel wurden elektronisch zum Thema «Schwieriges» Verhalten am Arbeitsplatz befragt. Die Kontaktaufnahme erfolgte via E-Mail über die Mitgliederlisten regionaler Arbeitgeberverbände. Es wurden insgesamt 8200 Personen

kontaktiert, welche den Link zur Befragung ihrerseits an die Mitarbeitenden mit Führungsfunktion sowie an sämtliche Personalverantwortliche weiterleiten sollten. Im dreimonatigen Befragungszeitraum erfolgten 2183 Zugriffe auf die Befragungshomepage. Die Befragung besteht aus zwei Teilen: Im ersten Teil wurden die Teilnehmenden gebeten, sich an eine reale Situation mit einem aus psychischen Gründen «schwierigen» Mitarbeitenden zu erinnern, die für sie persönlich resp. für den Betrieb mit einer besonderen Belastung verbunden war. Die Bezeichnung «schwierig» wurde gewählt, um direkt am Erleben der Vorgesetzten anzusetzen. Die Vorgesetzten und Personalverantwortlichen wurden anschliessend ausführlich zu dieser Situation befragt. Dieser erste Teil der Befragung enthält ein paar wenige Fragen, die lediglich den Personalverantwortlichen gestellt wurden, um von diesen eine «Meta»-Einschätzung in Bezug auf die Verbreitung und die Art der psychischen Probleme zu erhalten. Der zweite, experimentelle Teil der Befragung hat zum Ziel, den Umgang der Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden im Problemverlauf zu untersuchen. Es wurde eine Problemsituation simuliert, auf welche die Befragten reagieren sollten.

Insgesamt 1055 Personen bearbeiteten die Befragung zumindest teilweise, 537 beantworteten den 1. Teil vollständig, 479 Personen spielten die gesamte Simulation durch, niemand brach diese vorzeitig ab. Aufgrund des gewählten Zugangsweges über eine Kontaktperson mit Auftrag zum Weiterleiten lässt sich die Rücklaufquote nicht angeben, da die Grundgesamtheit der Befragten unbekannt ist. Die teilnehmenden Befragten sind im Durchschnitt 49 Jahre alt, arbeiten seit

rund 15 Jahren in einer Führungsposition und leiten durchschnittlich 14 Mitarbeitende. Besonders stark vertreten sind unter den Antwortenden die Personalverantwortlichen mit Führungserfahrung sowie die höheren Linienvorgesetzten. Deutlich unterrepräsentiert sind die unteren und mittleren Kaderleute, weshalb die vorliegenden Ergebnisse eher die Situation in kleineren als in grösseren Betrieben abbilden dürfte.

Charakteristika der «schwierigen» Mitarbeitenden und der Problemsituation

Die im ersten Teil der Befragung beschriebenen «schwierigen» Mitarbeitenden unterscheiden sich hinsichtlich soziodemografischer Charakteristika kaum vom Durchschnitt der Schweizer Erwerbsbevölkerung, sie sind lediglich geringfügig älter. Auffallend ist der doppelt so hohe Anteil Geschiedener unter den «schwierigen» Mitarbeitenden im Vergleich zu der Erwerbsbevölkerung. Die geschilderten besonders belastenden Problemsituationen dauern durchschnittlich knapp drei Jahre, wobei die Hälfte zum Befragungszeitpunkt noch nicht beendet ist. Es gibt eine Latenzzeit zwischen dem Beginn des auffälligen Verhaltens des betreffenden Mitarbeitenden und der bewussten Wahrnehmung der Problematik durch die Befragten. Bei denjenigen Mitarbeitenden, welche bereits vor oder seit Stellenantritt auffällig waren, werden die Auffälligkeiten erst viel später bewusst als Probleme gewertet. Beginnen die Probleme jedoch erst nach einigen Jahren Betriebszugehörigkeit, werden diese auch schneller erkannt, da in diesen Fällen ein direkter Vergleich zum vorherigen unauffälligen Verhalten möglich ist. Rund die Hälfte der Mitarbeitenden mit psychischen Auffälligkeiten zeigt bereits vor oder seit Stellenantritt Probleme, ist also nicht erst im Rahmen des beschriebenen Arbeitsverhältnisses erkrankt.

Das «schwierige» Verhalten am Arbeitsplatz

Die psychischen Probleme wirken sich am Arbeitsplatz in verschiedenen Bereichen negativ aus. Zwischenmenschliche Beziehungen sind dabei von zentraler Bedeutung: In diesem Bereich kommt es in 80 Prozent der geschilderten Fälle zu Störungen. Zudem sind zwischenmenschliche Probleme das häufigste frühe Anzeichen einer psychisch bedingten Problematik. Diese werden von allen Beteiligten auch als besonders belastend erlebt und stellen den häufigsten Grund für die Kontaktaufnahme mit dem Personaldienst dar. Leistungsprobleme zeigen sich in zwei Drittel der Fälle. Längere Absenzen hingegen kommen nur in 40 Prozent der Fälle vor und wenn, dann erst mit der Zeit. Die gängige Praxis, längere Absenzen als Ausgangspunkt für «Früherkennungsprogramme» in Betrieben zu verwenden, ist in Anbetracht der vorliegenden Ergebnisse nicht optimal.

Geht man nun einen Schritt weiter und betrachtet die konkreten Verhaltensauffälligkeiten der «schwierigen» Mitarbeitenden, so ergibt sich folgendes Bild: 46 Prozent streiten eigene Fehler ab und geben anderen die Schuld, 39 Prozent zeigen unvorhersehbare Stimmungsschwankungen und Launenhaftigkeit und 34 Prozent der «schwierigen» Mitarbeitenden sind aufmüpfig bei Anweisungen. Diese zentralen, als «schwierig» erlebten Verhaltensweisen, schlagen sich auch in den zu Beginn der Befragung von den Vorgesetzten vergebenen Spitznamen nieder. Diese reichen von «Besserwisser», «Giftzwerg» über «Heulsuse» und «Rambo» bis zu «Eigenbrödler» und «Psycho». Die Heftigkeit und emotionale Konnotation dieser Spitznamen liefert einen Hinweis auf die hohe Belastung der Vorgesetzten durch die betreffenden Mitarbeitenden und dürfte eine «Ventilfunktion» erfüllen.

Aus den rund 30 vorgegebenen konkreten Auffälligkeiten wurde folgende Problemtypologie berechnet:

- Problem-Typ 1 (32 Prozent der Fälle): wenige, aber spezifische Auffälligkeiten
- Problem-Typ 2 (23 Prozent der Fälle): «Charakterprobleme» – gute Arbeitsleistung
- Problem-Typ 3 (19 Prozent der Fälle): ausschliesslich Leistungsver-sagen
- Problem-Typ 4 (13 Prozent der Fälle): «Charakterprobleme» – Leistungsprobleme
- Problem-Typ 5 (13 Prozent der Fälle): Antriebslosigkeit, Depression

«Charakterprobleme» wie z.B. entwertendes Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und Vorgesetzten, Kritikunfähigkeit etc. erwiesen sich als zentrales Charakteristikum von zwei der fünf Problemtypen. Dies kann wiederum als Hinweis für die zentrale Bedeutung von persönlichkeitsbedingten Problemen am Arbeitsplatz verstanden werden. Die Analyse der Invalidisierungen aus psychischen Gründen (Baer, Frick & Fasel, 2009) zeigte die Relevanz von Persönlichkeitsstörungen bereits für die IV-Berentung auf. Neben diesem zentralen Bereich spielen im Rahmen der Typologisierung der Auffälligkeiten auch Leistungsprobleme eine gewichtige Rolle. Diese Erkenntnisse sind in der Praxis für eine erste rasche Abklärung von psychisch bedingten Problemen am Arbeitsplatz von grosser Relevanz.

Verbreitung am Arbeitsplatz

Bei den geschilderten Problemsituationen handelt es sich keineswegs um Einzelfälle – 70 Prozent der Befragten geben an, solche schon wiederholt erlebt zu haben. Die Personalverantwortlichen schätzen die Häufigkeit psychischer Probleme mit Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit während der gesamten Arbeitsbiografie auf ca. 25 Prozent. In Klein- und Kleinstunternehmen, wo man sich gut kennt, wird die Häufigkeit psychisch belasteter Mitarbeitender sogar auf gegen 50 Prozent geschätzt.

Mit zunehmender Betriebsgrösse nimmt die Häufigkeit der wahrgenommenen psychischen Probleme ab, was kaum mit den realen Verhältnissen, sondern vor allem mit der zunehmenden Distanz der Antwortenden zusammenhängen dürfte. Auch wenn die Einschätzung der Personalverantwortlichen die leichteren Fälle beinhaltet und somit nicht nur die im ersten Teil der Befragung geschilderten besonders belastenden Fälle gemeint sind, so kann doch in einer Vielzahl der Fälle von einer Krankheitswertigkeit ausgegangen werden. Dies auf dem Boden von epidemiologischen Erkenntnissen, welche zeigen, dass ein Viertel der Bevölkerung innerhalb eines Jahres zumindest vorübergehend an einer psychischen Störung erkrankt.

Reaktionen von Vorgesetzten und Teams

Psychische Probleme sind somit am Arbeitsplatz weit verbreitet – wie gehen Vorgesetzte, Personalverantwortliche sowie die betroffenen Teams damit um? Es wird generell relativ viel unternommen. In 90 Prozent der Fälle haben die Befragten mit dem betreffenden «schwierigen» Mitarbeitenden Gespräche geführt und versucht, diesen persönlich zu unterstützen. Zudem wurde die Arbeitsorganisation diskutiert, der Mitarbeitende an seine Pflichten erinnert, Konsequenzen angedroht, die ArbeitskollegInnen informiert und unterstützt, an die Leistungsmotivation des «schwierigen» Mitarbeitenden appelliert und diesem empfohlen, sich zusammenzureissen. Nur in 17 Prozent der Fälle wurden externe, nicht-ärztliche Stellen beigezogen. In 40 Prozent der Fälle haben die Vorgesetzten den betreffenden Mitarbeitenden an einen Arzt oder Psychologen verwiesen, besonders häufig bei Auffälligkeiten mit augenscheinlichem Krankheitswert (Schmerzstörungen, Angststörungen, Suchtprobleme etc.). Bei den «schwierigen» Mitarbeitenden mit

persönlichkeitsbedingten Problemen hingegen wurde besonders selten zum Arztbesuch aufgefordert.

Anhand der gezeigten Reaktionsmuster der Befragten lassen sich vier Interventionstypen identifizieren:

- Interventions-Typ 1 (15 Prozent der Fälle): Aktivismus
- Interventions-Typ 2 (24 Prozent der Fälle): Zuwarten
- Interventions-Typ 3 (47 Prozent der Fälle): Leistung einfordern
- Interventions-Typ 4 (14 Prozent der Fälle): Professionelle Hilfe

Während die beiden häufigsten Interventionstypen, das Einfordern der Leistung und das passive Zuwarten eher in kleineren Betrieben zum Einsatz kommen, wird vor allem in grösseren Betrieben zielloser Aktivismus an den Tag gelegt oder es erfolgt die Zuweisung zu professioneller Hilfe resp. der Einbezug externer Stellen. Eine Haupteckenerkenntnis dieser Analysen ist, dass Vorgesetzte und HR-Verantwortliche nicht in Abhängigkeit von der gezeigten Problematik reagieren, sondern gemäss ihrem persönlichen Führungsstil, welcher geprägt wird von Erfahrungen, Einstellungen, Emotionen etc. Probleme werden zwar differenziert wahrgenommen, wie die Daten zu den Auffälligkeiten zeigen, es kommt dennoch nicht zu spezifischen Reaktionen.

Die Teams reagieren auf «schwieriges» Verhalten eines Kollegen emotional, wobei Ungeduld, Ärger und Unverständnis die häufigsten Reaktionen sind. In der Hälfte der Fälle löst das auffällige Verhalten jedoch auch Besorgnis, Mitgefühl und Hilfeimpulse aus. Die emotionale Reaktion der Teams erfolgt in Abhängigkeit von der Art des gezeigten «schwierigen» Verhaltens des Teamkollegen: Persönlichkeitsbedingte Auffälligkeiten lösen besonders häufig Ärger, Unverständnis und Wut aus, Mitleid ist in diesen Fällen selten. Mitarbeitende mit depressiven Symptomen rufen im Team besonders häufig Mitgefühl und Hilfeimpulse hervor und nur selten Ärger und Wut, jedoch auch Verunsicherung.

Der Zusammenhalt im Team leidet im Verlauf der Problemsituation in einem Drittel aller Fälle. Bei Teamkollegen mit persönlichkeitsbedingten Problemen kommt es sogar in der Hälfte der Fälle zu einer Verschlechterung des Klimas im Team. In den restlichen Fällen ist eine Klimaverschlechterung in den betroffenen Teams deutlich seltener.

Ausgang der Problemsituation und der Beitrag der IV

Rund die Hälfte der Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen bezeichnen die Situation als «gelöst», wobei 90 Prozent unter «gelöst» eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses verstehen. In den Fällen, wo die Situation als «verbessert» empfunden wurde, kam es ebenfalls in einem Drittel der Fälle zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses (Grafik G1).

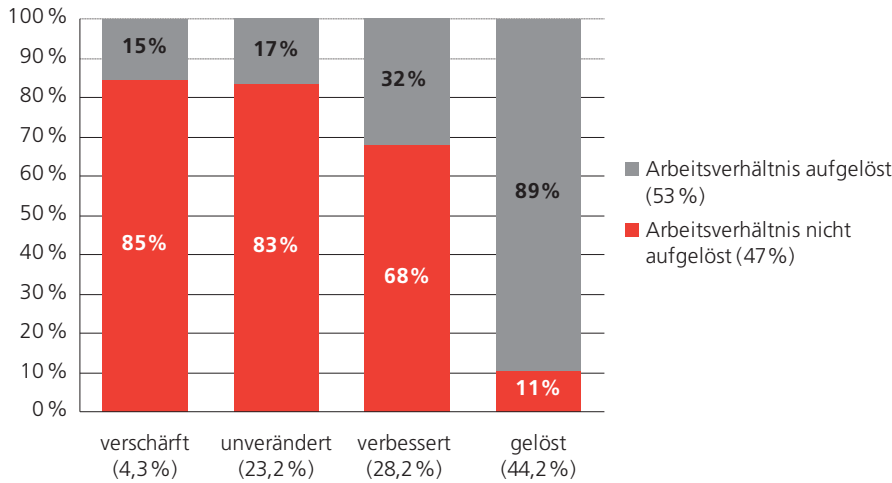
Als besonders hilfreich für die Problemlösung nennen die Befragten das eigene Führungsverhalten, die Offenheit der betreffenden Mitarbeitenden sowie der involvierten Teams. Die Invalidenversicherung wurde nur in jedem dreiunddreissigsten Fall als Problemlöser genannt. Dass die Auflösung des Arbeitsverhältnisses die vorherrschende Lösungsstrategie ist, muss nicht von vorneherein als negativ bewertet werden. Kündigungen können je nach dem die bessere Lösung sein als eskalierende Problemsituationen, die für alle Beteiligten schädlich sind.

Die Befragung beinhaltet ebenfalls Fragen zur Rolle der Invalidenversicherung. Die IV war in 14 Prozent der Problemfälle involviert – etwa gleich häufig wie externe Beratungsfirmen, externe soziale Stellen sowie VertrauensärztInnen, aber deutlich seltener als die Krankentaggeldversicherungen. Die IV wurde aber weniger häufig als hilfreich wahrgenommen, nämlich nur in der Hälfte der Fälle im Gegensatz zu drei Vierteln bei den externen sozialen Stellen und Beratungsfirmen. Wenn die IV involviert

Problemlösung und Status des Arbeitsverhältnisses (n=599)

G1

kommt und wenn, dann erst, wenn es bereits zu spät ist.



Quelle: eigene Darstellung

Simulation einer fiktiven Problemsituation

Im zweiten Teil der Befragung wurde eine Problemsituation simuliert. Die Teilnehmenden (n=479) erhielten zufällig eine von fünf möglichen Fallgeschichten eines fiktiven erkrankten Mitarbeiters (Depression, psychisch bedingte Schmerzstörung, soziale Angststörung, Alkoholabhängigkeit oder Persönlichkeitsstörung). Die Vorgesetzten und Personalverantwortlichen sollten auf einer Skala von 0 bis 100 jeweils angeben, wie viel Ärger, Mitgefühl und Stress sie zu drei verschiedenen Zeitpunkten der Simulation empfinden. Zudem sollten sie sich in drei Durchgängen jeweils für eine von fünf Interventionen entscheiden, wobei eine optimale, drei weniger optimale Interventionen sowie die Möglichkeit zur Kündigung zur Auswahl standen. Bereits die Problembeschreibung zu Beginn der Simulation löst hohe durchschnittliche Ausprägungen von Ärger, Mitgefühl und Stress aus.

Das Mitgefühl sinkt im Verlauf der Problemsimulation bei allen psychischen Störungsbildern deutlich, damit

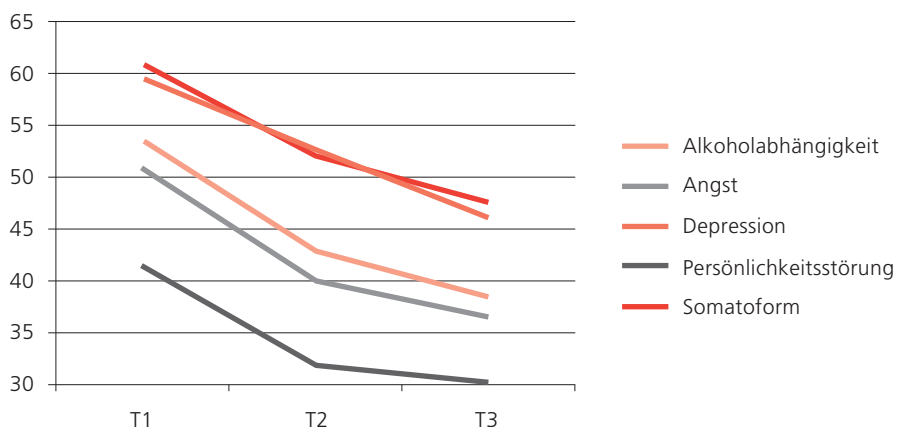
war, dann fand in der Hälfte aller Fälle keine Beratung zum Umgang mit dem/r betreffenden MitarbeiterIn resp. zu allfälligen Arbeitsplatzanpassungen statt. Diese Art von Unterstützung wäre für den/die VorgesetzteN jedoch von grosser Wichtigkeit und entscheidend, um solche belastende und komplexe Problemsituationen zu bewältigen und Stellenverluste zu verhindern.

Die Befragten geben grösstenteils an, dass sie auch zukünftig in einem analogen Fall die Unterstützung der IV nicht suchen würden. Als Gründe dafür werden genannt: Es handle sich um ein «Charakterproblem» nicht um eine psychische Erkrankung, das Problem sei noch zu wenig weit fortgeschritten oder aber weil schlechte Erfahrungen mit der IV gemacht wurden oder das Problem betriebsintern gelöst werden soll. Besonders die ersten beiden genannten Gründe verhindern eine frühe Intervention und führen zu einer Problemverschärfung. Die schlechten Erfahrungen mit der IV sind vor allem darin begründet, dass diese als zu bürokratisch, distanziert, zu wenig praxisbezogen und unpersönlich erlebt wird, sowie als zu wenig fachkompetent im Umgang mit psychisch bedingten Problemen am

Arbeitsplatz. Ein weiterer Grund für den fehlenden Beizug der IV ist die Tatsache, dass lediglich 25 Prozent der Befragten ausreichend darüber informiert sind, dass sie Mitarbeitende mit relevanten Absenzen seit 1.1.2008 zwecks Früherfassung und Frühintervention bei der IV melden können. Auch hier wird wiederum das Kriterium der Absenzen verwendet, was wie bereits erwähnt nicht ganz unproblematisch ist, da es in vielen Fällen gar nicht erst zu längeren Absenzen

Verlauf des Mitgefühls nach Störung

G2



Quelle: eigene Darstellung

geht eine Erhöhung der Kündigungsbereitschaft der Vorgesetzten einher. Die Störungsbilder unterscheiden sich jedoch im Ausmass an Mitgefühl, welches sie bei den Befragten auslösen: Mitarbeitende mit einer Persönlichkeitsstörung lösen besonders wenig Mitgefühl aus, gefolgt von Mitarbeitenden mit einer Angststörung oder Alkoholabhängigkeit. Depressive Mitarbeitende und solche mit einer Schmerzstörung hingegen erhalten besonders viel Mitgefühl entgegengebracht (Grafik G2). Persönlichkeitsstörungen sowie Alkoholabhängigkeit werden wohl nicht als Krankheit aufgefasst, sondern eher als Charakterprobleme resp. Willensschwäche. Über alle Versionen betrachtet reagieren 14 Prozent der Befragten im Problemverlauf durchwegs richtig, 19 Prozent der Befragten zeigen in allen Durchgängen eine falsche Intervention. In Abhängigkeit von der jeweiligen Störung unterscheidet sich der Anteil der durchgängig optimalen Interventionen: Bei Persönlichkeitsstörungen wurde fast nie durchgängig richtig interveniert, bei Schmerzstörungen jedoch besonders häufig. Die hohe optimale Lösungsquote könnte damit zusammenhängen, dass eine Schmerzstörung aus der Aussensicht wie eine körperliche Erkrankung daherkommt und somit besser damit umgegangen werden kann. Auch hier zeigt sich wiederum, dass der Umgang der Vorgesetzten mit psychisch kranken Mitarbeiten-

den kaum durch die spezifische Problematik des betreffenden Mitarbeitenden bedingt ist, sondern stark durch emotionale Reaktionen und teilweise auch zugrunde liegende Einstellungen geprägt ist. Zentral scheint es zu sein, ob die Vorgesetzten angeben, in ihrem persönlichen Umfeld jemanden mit psychischen Problemen zu kennen. Angesichts der starken Verbreitung von psychischen Problemen in der Bevölkerung ist es objektiv sehr unwahrscheinlich niemanden zu kennen. Diese Art der Verleugnung von psychischen Problemen erhöht die Kündigungsneigung um das Vierfache.

Fazit

Psychische Auffälligkeiten sind im betrieblichen Umfeld kein Randproblem. Als besonders belastend werden Mitarbeitende mit Charakterproblemen erlebt. Die Studie zu den Invalidisierungen aus psychischen Gründen hat gezeigt, dass es sich bei den «schwierigen» Mitarbeitenden zu einem grossen Teil um dieselben Personengruppen handelt, die langfristig bei der IV als Rentenfälle landen. Ein Teil davon soll im Rahmen der 6. IVG-Revision wieder in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden. Vorgesetzte jedoch reagieren unspezifisch auf die «schwierigen» Mitarbeitenden und sind grösstenteils überfordert, sodass die Kündigung als einziger Ausweg

gesehen wird. Auf der Grundlage dieser Überforderung und der gezeigten Verleugnung der Problematik bedarf die mit der 6. IV-Revision geplante Wiedereingliederung flankierender Massnahmen. Bereits durch die Auseinandersetzung mit der Thematik im Rahmen von Schulungen und Unterstützungsangeboten kann eine Sensibilisierung stattfinden und psychische Probleme werden nicht mehr als derart bedrohlich erlebt, dass diese verleugnet werden müssen. Zusätzliche Schulungen zum problemspezifischen Umgang mit «schwierigen» Mitarbeitenden geben den Vorgesetzten und Personalverantwortlichen die nötige Sicherheit, um die betreffenden Personengruppen am Arbeitsplatz zu halten.

Baer, N., Frick, U., Fasel, T. & Wiedermann, W. (2011). «Schwierige» Mitarbeiter – Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

Niklas Baer, Dr. phil., Leiter Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation, KPD Liestal.
E-Mail: niklas.baer@kpd.ch

Tanja Fasel, lic. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation, KPD Liestal.
E-Mail: tanja.fasel@kpd.ch