

Bericht im Rahmen des Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP-IV)

„Schwierige“ Mitarbeiter

Wahrnehmung und Bewältigung psychisch
bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte
und Personalverantwortliche

Eine Pilotstudie in Basel-Stadt und Basel-
Landschaft

Niklas Baer¹, Ulrich Frick², Tanja Fasel¹, Wolfgang
Wiedermann²

Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation BL¹, Fachhochschule Kärnten²



KANTONALE PSYCHIATRISCHE DIENSTE
FACHSTELLE FÜR PSYCHIATRISCHE REHABILITATION



Liestal, Feldkirchen, 23. Dezember 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Zusammenfassung	IX
Résumé	XXIII
Riassunto	XXXVII
Summary	LI
1 Ausgangslage und Untersuchungszweck	1
1.1 Zunahme psychisch bedingter IV-Renten	1
1.2 Starke Verbreitung psychischer Erkrankungen in der Bevölkerung	1
1.3 IV-Rentenanstieg bei insgesamt verbesserter psychischer Gesundheit	2
1.4 Verstärkung präventiver IV-Interventionen	2
1.5 Eingliederung von IV-RentnerInnen – IV-Revision 6a	3
1.6 Der Arbeitsplatz zunehmend im Fokus	3
1.7 Bestehende Interventionen greifen zu kurz	4
1.8 Neue Anforderungen an IV-Fachleute	5
1.9 Zusammenfassung der Ausgangslage und Untersuchungszweck	6
1.10 Zweck und Fragestellungen der vorliegenden Pilot-Untersuchung	7
1.11 Vorbereitung der Hauptstudie	8
2 Untersuchungsdesign und Stichprobe	9
2.1 Stichproben	9
2.2 Merkmale der Befragten	10
3 Teil 1: „Schwierige“ Mitarbeiter/innen und Situationen	17
3.1 Der so genannte „schwierige Mitarbeiter“	17
3.2 Eckdaten zu den „schwierigen“ Mitarbeitenden	19
3.3 Problembeginn und Problemwahrnehmung	21
3.4 Worin hat sich das Problem gezeigt und wie war der Verlauf?	23
3.5 Spitznamen für „schwierige“ Mitarbeitende	27
3.6 Verhaltensauffälligkeiten der „schwierigen“ Mitarbeitenden	31
3.7 Typologie der „schwierigen“ Mitarbeitenden	34
3.8 Häufigkeit psychischer Probleme im Betrieb	40
3.9 Zusammenfassung	44

4	Reaktionen von Vorgesetzten und HR	47
4.1	Interventionen im Überblick	47
4.2	Aufforderung zur Inanspruchnahme professioneller Hilfe	48
4.3	Typologie der Interventionen von Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen	51
4.4	Zusammenfassung	53
5	Reaktionen des Teams	55
5.1	Die Teamreaktionen	55
5.2	Typologie der Teamreaktionen	57
5.3	Haben sich Teamklima und Teamzusammenhalt verschlechtert?	58
5.4	Der Einfluss von Teamprofil und Fehlerkultur im Team	62
5.5	Zusammenfassung	64
6	Problemverlauf und Ausgang	67
6.1	Problemverlauf	68
6.2	Typologie der Problemverläufe	69
6.3	Ausgang der Problemsituation	72
6.4	Auflösung des Arbeitsverhältnisses als Problemlösung	74
7	Wahrnehmung und Einbezug der Invalidenversicherung	79
7.1	Erfahrungen mit der IV im konkreten Fall	80
7.2	Würde die IV in ähnlichen Fällen künftig involviert werden?	84
7.3	Bekanntheit der IV-Massnahmen zur Frühintervention	89
7.4	Zusammenfassung	90
8	Zusammenhänge zwischen den Beteiligten im zeitlichen Verlauf	93
8.1	Auffälligkeiten der Mitarbeitenden und Interventionen der Vorgesetzten	93
8.2	Auffälligkeiten der Mitarbeitenden und Reaktionen der Teams	95
8.3	Intervention der Vorgesetzten und Reaktionen der Teams	96
8.4	Auffälligkeiten und Problemverläufe	98
8.5	Einflussfaktoren auf die verschiedenen Auffälligkeitstypen	99
8.6	Zusammenfassung	103
9	Teil 2: Simulation einer Problemsituation – Einführung	105
9.1	Darstellung der Simulation	105
9.2	Situationsbeschreibung	106
9.3	Reaktionsteil	109
9.4	Feedbackteil	111

9.5	Informationsteil	113
10	Ergebnisse der Simulation: Ärger, Mitgefühl und Stress	115
10.1	Analyse des Verlaufes von Ärger	117
10.2	Analyse des Verlaufes von Mitgefühl	118
10.3	Analyse des Verlaufes von erlebtem Stress	118
10.4	Zusammenfassung	120
11	Wie gut lösen Vorgesetzte die Problemsituation?	123
11.1	Einflussfaktoren auf die Lösungsstrategie der Befragten	125
11.2	Zusammenfassung	126
12	Wann kündigen Vorgesetzte?	129
12.1	Zusammenfassung	132
13	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	135
13.1	Generelle Empfehlungen	135
13.2	Spezielle Empfehlungen	135
13.3	Empfehlungen im Hinblick auf eine Hauptstudie	137
	Literaturverzeichnis	139
	Anhang 1: Statistische Methoden	141
	Latent Class Analyse	141
	Logistische Regression	142
	Varianzanalyse mit Messwiederholung	143
	Anhang 2: Modell-Auswahl	145

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zahl der Antwortenden nach Funktion und Geschlecht	11
Abbildung 2: Branchenvergleich mit anderen ausgewählten Erhebungen	14
Abbildung 3: Grösse der beteiligten Betriebe	15
Abbildung 4: Vergleich der „schwierigen“ Mitarbeiter mit allen Erwerbstätigen	20
Abbildung 5: Vergleich der „schwierigen“ Mitarbeiter mit der CH-Bevölkerung	21
Abbildung 6: Wahrnehmung und rückblickender Beginn der Problemsituation	23
Abbildung 7: Wie wirken sich die psychischen Probleme aus, und wie früh?	25
Abbildung 8: Besonders belastende Problembereiche für Team und Vorgesetzte	25
Abbildung 9: Wann werden HR-Verantwortliche kontaktiert? (n=274)	26
Abbildung 10: Verlauf der Problemsituation (n=739)	27
Abbildung 11: Verteilung der Auffälligkeiten nach Auftretenshäufigkeit	33
Abbildung 12: Spezifische Auffälligkeiten, geringe Gesamtbelastung (Auffälligkeits-Typ 1)	34
Abbildung 13: „Charakterprobleme“ – gute Leistung (Auffälligkeits-Typ 2)	36
Abbildung 14: nur Leistungsversagen (Auffälligkeits-Typ 3)	37
Abbildung 15: „Charakterprobleme“ mit Leistungsproblemen (Auffälligkeits-Typ 4)	37
Abbildung 16: „Charakterproblem“-Typen im Vergleich	38
Abbildung 17: Antriebslosigkeit, Depressionen (Auffälligkeits-Typ 5)	39
Abbildung 18: Betriebliche und private Vorerfahrungen	41
Abbildung 19: Häufigkeit arbeitsrelevanter psychischer Störungen im Betrieb (n=314)	42
Abbildung 20: Geschätzter Anteil psychisch belasteter MA nach Betriebsgrösse	44
Abbildung 21: Interventionen der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen	48
Abbildung 22: Zuweisung zu Arzt/Psychologen nach Auffälligkeit	49
Abbildung 23: Zuweisung zu Arzt/Psychologen nach Problemauswirkung	50
Abbildung 24: Aufforderung zum Arztbesuch und effektive Inanspruchnahme	51
Abbildung 25: Interventionstypen nach einzelnen Interventionen	52
Abbildung 26: Teamreaktionen nach Häufigkeit (n=698)	56
Abbildung 27: Teamreaktionen nach Auffälligkeits-Typ	57
Abbildung 28: Typologie der Teamreaktionen	58
Abbildung 29: Verschlechterung des Teamklimas (in %) nach Auffälligkeiten	59
Abbildung 30: Verschlechterung des Teamklimas (in %) nach Spitznamen-Kategorie	60
Abbildung 31: Verschlechterung des Teamklimas nach Auffälligkeits-Typ	60
Abbildung 32: Häufigste Teamreaktionen nach Spitznamen-Kategorie	61
Abbildung 33: Negative Auswirkungen auf Team nach Fehlerkultur im Team	62
Abbildung 34: Negative Auswirkungen auf das Team nach Team-Profil	64
Abbildung 35: Problemverlaufstyp 1: ‚Fehlrekrutierungen‘ (n=122, 16.4%)	69
Abbildung 36: Problemverlaufstyp 2: ‚Abstürze‘ (n=161, 21.6%)	70
Abbildung 37: Problemverlaufstyp 3: ‚Bürohocker‘ (n=262, 35.2%)	70
Abbildung 38: Problemverlaufstyp 4: ‚Störer‘ (n=199, 26.7%)	71
Abbildung 39: Problemverlaufstypen nach wahrgenommenem Verlauf	72
Abbildung 40: Gegenwärtige Arbeitssituation der „schwierigen“ Mitarbeitenden (MFA)	73
Abbildung 41: Was hat bei Verbesserung oder Problemlösung geholfen? (n=376)	74
Abbildung 42: Problemlösung und Status des Arbeitsverhältnisses	76
Abbildung 43: Involvierte externe Stellen bei den geschilderten Problemfällen	80
Abbildung 44: Fähigkeit der IV-Fachperson, die Problemsituation zu erfassen	81
Abbildung 45: Detaillierungsgrad der Beratung durch die IV-Fachperson	83

Abbildung 46: Würde IV-Unterstützung künftig angefordert?	84
Abbildung 47: Gründe gegen eine auch künftige IV-Kontaktierung	85
Abbildung 48: Bekanntheit der IV-Massnahmen zur Früherfassung und Frühintervention	89
Abbildung 49: Auffälligkeiten und Interventionen	94
Abbildung 50: Auffälligkeiten und Reaktionen der Teams	96
Abbildung 51: Interventionen der Vorgesetzten und Reaktionen der Teams	97
Abbildung 52: Auffälligkeiten und Problemverläufe	99
Abbildung 53: Einflussfaktoren auf die Auffälligkeitstypen	101
Abbildung 54: Ablauf der Simulation	106
Abbildung 55: Stimmungsbarometer (wird dreimal wiederholt), englischsprachige Variante	110
Abbildung 56: Interventionsmöglichkeiten (1. Runde) für die Fallvignette „Depression“	111
Abbildung 57: Beispiel für eine Feedback-Ampel am Schluss der Simulation	112
Abbildung 58: Beispiel für ein Zwischenfeedback	113
Abbildung 59: Informationsblatt (Beispiel Depression, erste von zwei Seiten)	114
Abbildung 60: Stimmungsverlauf bei den TeilnehmerInnen der Simulation	115
Abbildung 61: Emotionsverlauf je nach gewählter Entscheidungsstrategie*	116
Abbildung 62: Verlauf des Ärgers nach zugrunde gelegter Störung	117
Abbildung 63: Verlauf des Mitgefühls nach Störung	118
Abbildung 64: Verlauf des Stressgefühls nach zugrunde gelegter Störung	119
Abbildung 65: Emotionen und Mitarbeiterqualifikation bei Persönlichkeitsstörung	120
Abbildung 66: Anzahl „richtiger“ Interventionen nach Störungsbild	124
Abbildung 67: Kündigungen nach Störungsbild	129
Abbildung 68: Einflussfaktoren auf die Kündigung	131

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale der Befragten und ihrer Betriebe	10
Tabelle 2: Befragungs-Teilnehmer/innen nach Wirtschaftszweig	13
Tabelle 3: Einige Eckdaten zu den „schwierigen“ Mitarbeitenden	19
Tabelle 4: Beginn, Dauer und Wahrnehmung der Problemsituation	22
Tabelle 5: Auswirkungen der Probleme, frühe Anzeichen und Problemverlauf	24
Tabelle 6: Gruppierung der Spitznamen der „schwierigen“ Mitarbeitenden	28
Tabelle 7: Beispiele der verteilten Spitznamen	29
Tabelle 8: Mögliche Verhaltensauffälligkeiten	31
Tabelle 9: Typologie der Auffälligkeiten: Häufigkeiten	34
Tabelle 10: Vorerfahrungen von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen	40
Tabelle 11: Interventionen der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen	47
Tabelle 12: Typologie der Interventionen von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen	52
Tabelle 13: Merkmale des involvierten Teams und der Teamreaktionen	55
Tabelle 14: Typologie der Teamreaktionen	57
Tabelle 15: Angaben zum Problemverlauf und zum Ausgang der Problemsituation	67
Tabelle 16: „anderes“ hat bei der Problemlösung geholfen (Beispiele)	75
Tabelle 17: „andere“ Arbeitssituation von xy zum Befragungszeitpunkt (Beispiele)	76
Tabelle 18: Einbezug der Invalidenversicherung im konkreten Fall und generelle Erfahrungen	79
Tabelle 19: "Kein Fall für die IV" – Antwortbeispiele (n=169)	86
Tabelle 20: Weitere Gründe, die IV nicht zu kontaktieren - Antwortbeispiele (n=100)	88
Tabelle 21: Leitsymptomatik der fünf Fallvignetten und Auswirkungen am Arbeitsplatz	107
Tabelle 22: Wahl der „richtigen“ (multimodal-kombinierten) Intervention im Verlauf	123