



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration

Arbeit und Psyche – Herausforderungen für Arbeitgebende

Prof. Dr. Stephan A. Böhm

**Vortrag im Rahmen des
Forum Integration 2023**

6. März 2023

From insight to impact.

Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Rolle der Führungskräfte**
Gesunde Führung als Enabler von Inklusion
- 3. Rolle der Teams**
Schaffung eines inklusiven Klimas
- 4. Rolle von Megatrends**
Digitalisierung und Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Psychische Erkrankungen

Herausforderung für Unternehmen und Führungskräfte

Tagesanzeiger (2017)

«Eine halbe Million Schweizer ist in psychiatrischer Behandlung»

Der Psychologe Niklas Baer erklärt, warum sich immer mehr Menschen bei der Invalideversicherung anmelden. Unter 40-Jährigen würde er keine Rente zusprechen.

Der SPIEGEL (2011)

Neue Volkskrankheit

Menschen in reichen Ländern leiden häufiger an Depressionen

121 Millionen Menschen auf der Welt leiden unter einer Depression. Das ist das jüngste Ergebnis einer internationalen Großstudie. Vor allem Länder mit hohem Durchschnittseinkommen sind betroffen. Anführer ist Frankreich - in China geht es den Menschen psychisch deutlich besser.

Blick

Blick (2023)

POLITIK

Psychische Probleme bei Jugendlichen nehmen zu – ein Betroffener erzählt von seinen Depressionen

«Duschen war plötzlich anstrengend, fürs Zähneputzen fehlte die Motivation»

Psychische Probleme bei Jugendlichen nehmen zu. Die Beratungen wegen Suizidgefährdung haben sich verdoppelt. Junge Menschen warten oft lange, bis sie Hilfe bekommen, weil es zu wenig Plätze gibt und Fachkräfte fehlen. Die Junge Mitte sieht dringenden Handlungsbedarf.

Depressionen, Angststörungen, Burn-out

Immer mehr Menschen wegen psychischer Erkrankungen arbeitsunfähig

Psychische Krankheiten sind die häufigste Ursache für Berufsunfähigkeit in Deutschland. Betroffen sind vor allem Frauen.

FM1 (2023)

Psychische Gesundheit

«Ist eine vorbei, kommt schon die nächste» – überlappende Krisen belasten Jugendliche

Psychische Probleme bei Jugendlichen stiegen während der Pandemie stark an. Ein Jahr später haben sich die Zahlen jedoch noch nicht erholt. Im Gegenteil: Zukunftsängste, Einsamkeit und Suizidgedanken beschäftigen die Jugend mehr denn je.

Der SPIEGEL (2019)



Burnout-Prävention beginnt am Arbeitsplatz

Karriere 16. Mai 2014, 12:08

NZZ (2014)



Stress im Job: Ist ein Burnout auch Chefsache?

NZZ (2017)

Laut einer Studie ist jeder vierte Erwerbstätige am Arbeitsplatz gestresst. Im schlimmsten Fall kommt es zu einem Burnout. Den Unternehmen entstehen dadurch hohe Kosten. Sollten sie deshalb mehr in die Prävention investieren?

Handelsblatt (2018)

TABUTHEMA AM ARBEITSPLATZ

Wie man mit Depressionen im Job umgehen kann

Bei Magen-Darm-Grippe bleiben wir im Bett, mit Schnupfen machen wir Homeoffice. Aber es gibt Krankheiten, bei denen das schwierig ist.

20 Minuten (2014)

25. Januar 2014 18:17; Akt: 30.01.2014 12:18

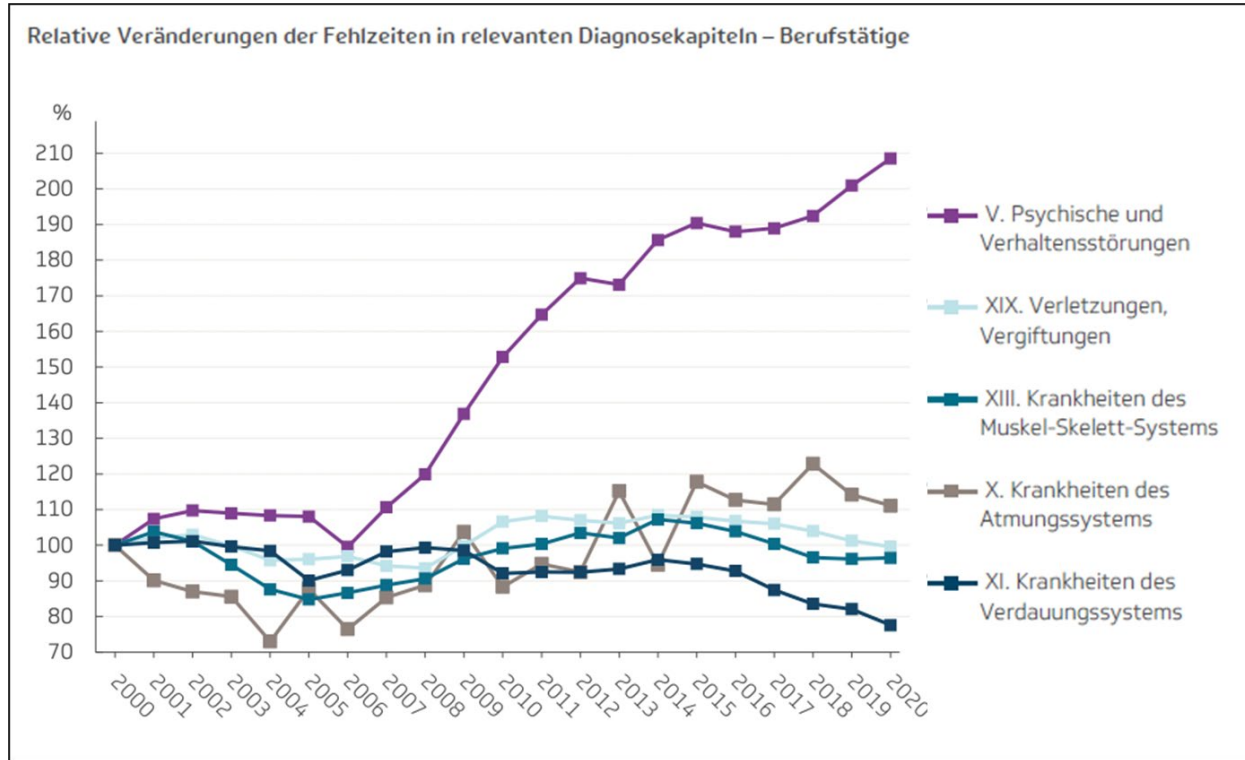
Depressive Mitarbeiter überfordern Chefs

Die Schweiz unternehme zu wenig, um psychisch Kranken einen Job zu garantieren. Das sagt die OECD. In vielen Firmen weiss man aber gar nicht, wie mit Betroffenen umzugehen ist.

lärz 2023

Psychische Erkrankungen

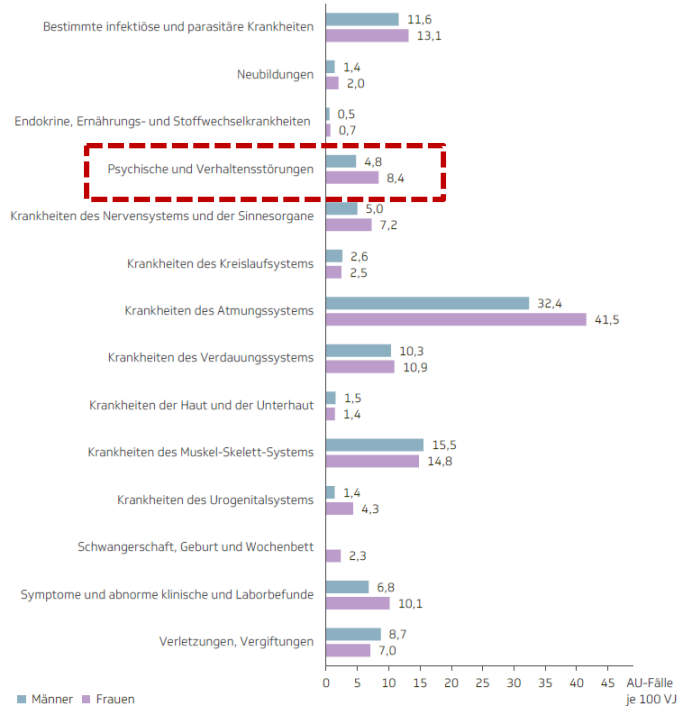
Zunahme psychischer Diagnosen und Fehltag



Psychische Erkrankungen

Zunahme psychischer Diagnosen und Fehltage

AU-Fälle je 100 Versicherungsjahre nach ICD-10-Diagnosekapiteln im Jahr 2017



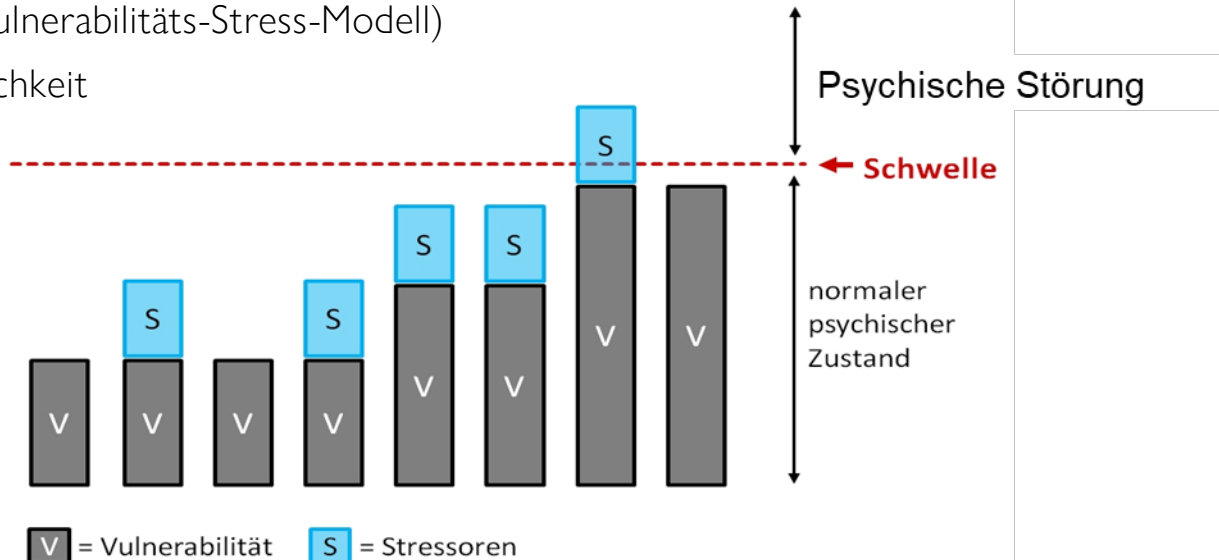
AU-Tage je Fall nach ICD-10-Diagnosekapiteln im Jahr 2017



Psychische Erkrankungen

Entstehung

- Bio-Psycho-Soziales Modell von psychischen Erkrankungen
- Betroffene tragen keine Schuld
→ es handelt sich um Erkrankungen wie z. B. Bluthochdruck
- Individuelle Anfälligkeit (Vulnerabilitäts-Stress-Modell)
- Familiäre Belastung / Erblichkeit
- Psychologische Faktoren
- Soziale Einflüsse



Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Rolle der Führungskräfte**
Gesunde Führung als Enabler von Inklusion
- 3. Rolle der Teams**
Schaffung eines inklusiven Klimas
- 4. Rolle von Megatrends**
Digitalisierung und Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Konzept der Gesunden Führung

- **Gesunde Führung beinhaltet zwei Facetten: Prävention und Intervention**

- **Prävention** durch
 - Kommunikation der Bedeutsamkeit von Gesundheit und Vorbildverhalten der Führungskraft
 - Vermeidung von schädlichen gesundheitlichen Einflüssen
 - Schaffung einer langfristigen Balance von Anforderungen und Ressourcen

- **Intervention** durch
 - Offenheit und Verständnis bzgl. gesundheitlicher Einschränkungen
 - Proaktives Verhalten und eine gemeinsame Lösungsfindung
 - Frühe Intervention durch zielgerichtete Arbeitsplatzanpassungen

Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Konzept der Gesunden Führung: **Empfehlungen zur Prävention**

Eingreifen, bevor ein Mitarbeitender gesundheitliche Probleme bekommt:

- Achten Sie auf ein **angemessenes Arbeitspensum** bei Ihren Mitarbeitenden. Falls nötig, **priorisieren** Sie Aufgaben.
- **Stressvolle Situationen**, die häufiger vorkommen (z.B. Kundenkontakt) können **geübt** werden (z. B. durch Simulation von Kollegen untereinander). Erlernte **Bewältigungsstrategien** helfen im Ernstfall.
- **Loben Sie**, wenn es angebracht ist. Anerkennung fördert das Selbstwertgefühl.
- Haben Sie ein **offenes Ohr für Probleme und führen Sie aktiv**.
- Fördern Sie ein **kollegiales Teamklima**. Belohnen Sie beispielsweise Kooperation statt Konkurrenz.
- Zeigen Sie ihren Mitarbeitern, dass auch **Sie Grenzen haben**, so trauen sich die Mitarbeiter eher Probleme anzusprechen.

Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Konzept der Gesunden Führung: **Empfehlungen zur Intervention**

Eingreifen, wenn ein Mitarbeitender psychische Probleme hat:

➤ **Arbeitsvolumen nach Rücksprache mit Mitarbeiter anpassen**

→ Bsp. Lernenden zur Verfügung stellen

➤ **Arbeitszeit anpassen**

→ Bsp. halbtags anfangen, Erholungstage dazwischen legen, Pausen einhalten, keine Überstunden

➤ **Arbeitsinhalt anpassen**

→ Mitarbeiter fragen, was er zur Zeit gut ausführen kann, Stressoren reduzieren,

→ Stärken stärken, loben, erwähnen was gut läuft!

➤ **Klarheit in Führung und Arbeitsaufteilung schaffen**

→ z.B. Prozessabläufe klar strukturieren, Unterbrüche reduzieren

→ Team aktiv einbeziehen

➤ **Interne und externe Unterstützung hinzuziehen und anbieten**

→ Job Coach hinzuziehen / Unterstützung durch IV

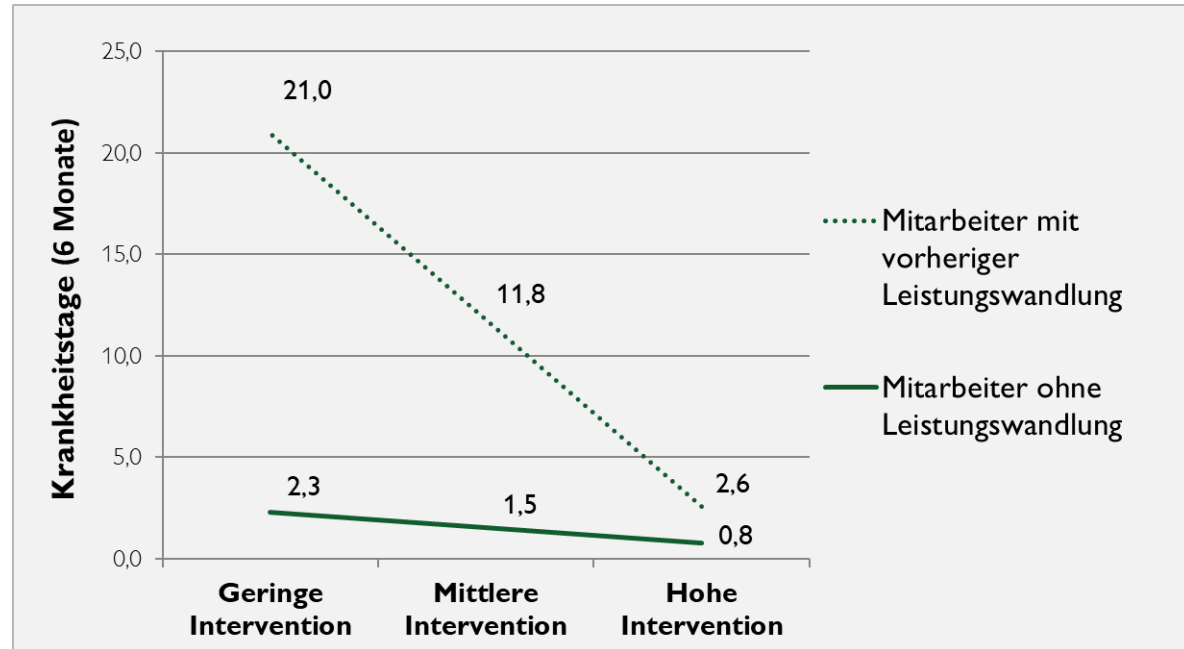
Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Wirkung von Gesunder Führung

➤ Einfluss **intervenierender** Führung auf die Krankheitstage von 2.858 Mitarbeitern in der Automobil-Produktion:

Unter Kontrolle von

- Alter
- Betriebszugehörigkeit
- Muskulär-Skeletale-Belastung
- Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter

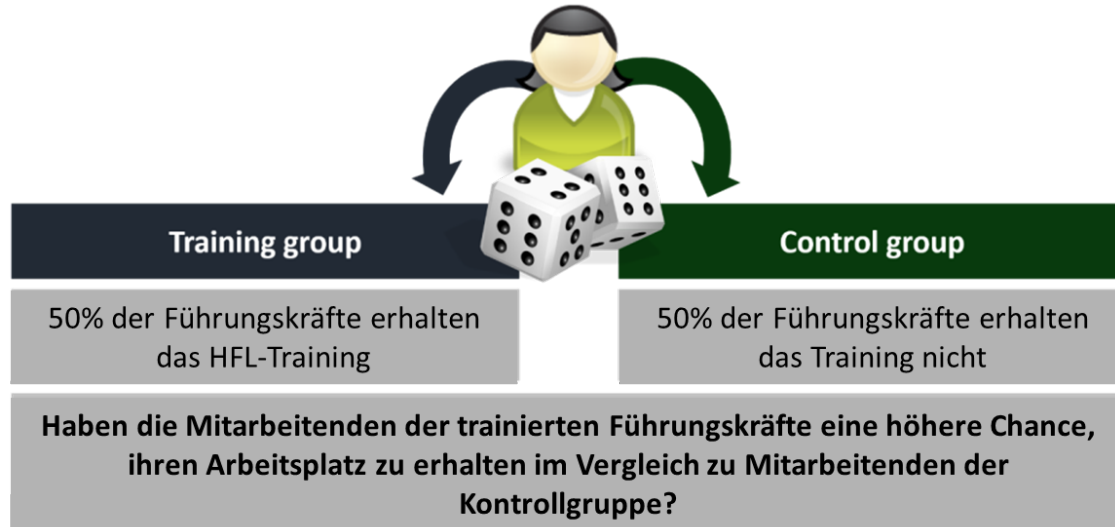


Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Trainierbarkeit Gesunder Führung

➤ **Trainierbarkeit und Effekt gesundheitsfokussierter Führung**

- Durchführung eines Randomized Control Trials (RCT) im Kanton Zürich:
50% der (indirekt) betroffenen Führungskräfte erhalten ein Training in gesunder Führung
- Analyse des Arbeitsplatzerhalts ihrer Mitarbeitenden 12 Monate später

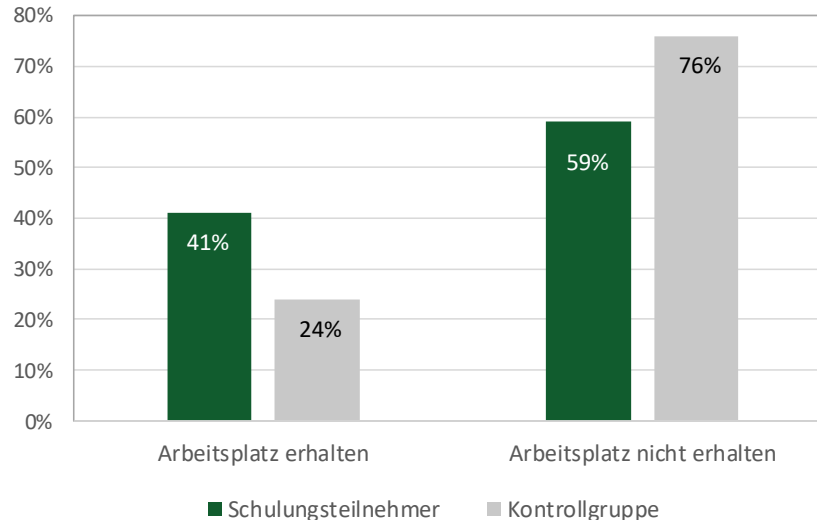


Rolle von Führungskräften bei psychischen Erkrankungen

Trainierbarkeit Gesunder Führung

➤ **Evaluationsergebnis bzgl. des Arbeitsplatzerhalts der Mitarbeitenden von Schulungsteilnehmenden und der Kontrollgruppe:**

- Die Teilnahme an der Schulung hat einen signifikanten ($p = 0.06$) Einfluss auf den Arbeitsplatzerhalt. Die MA der Schulungsteilnehmenden erhalten ihren Arbeitsplatz hierbei häufiger als die MA der Kontrollgruppe.



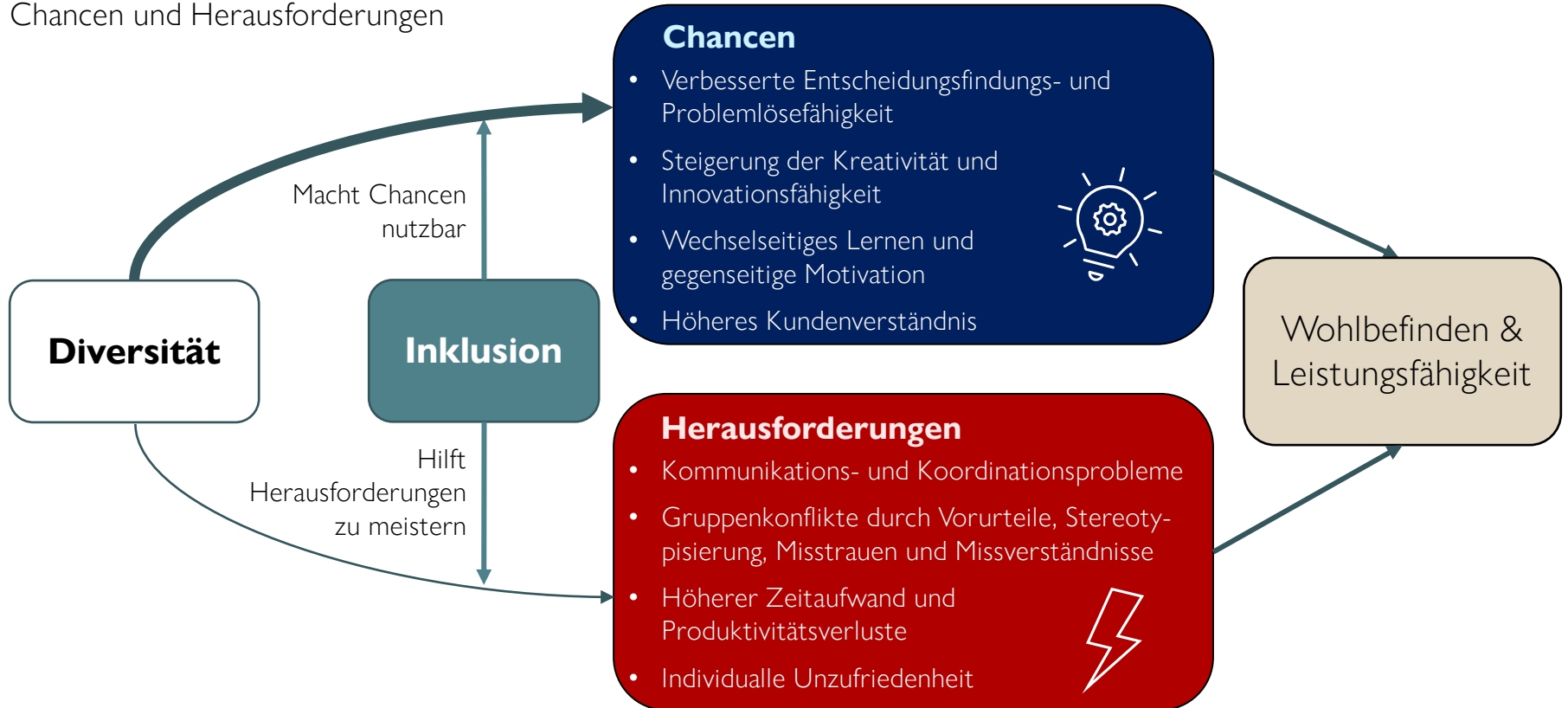
Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Rolle der Führungskräfte**
Gesunde Führung als Enabler von Inklusion
- 3. Rolle der Teams**
Schaffung eines inklusiven Klimas
- 4. Rolle von Megatrends**
Digitalisierung und Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



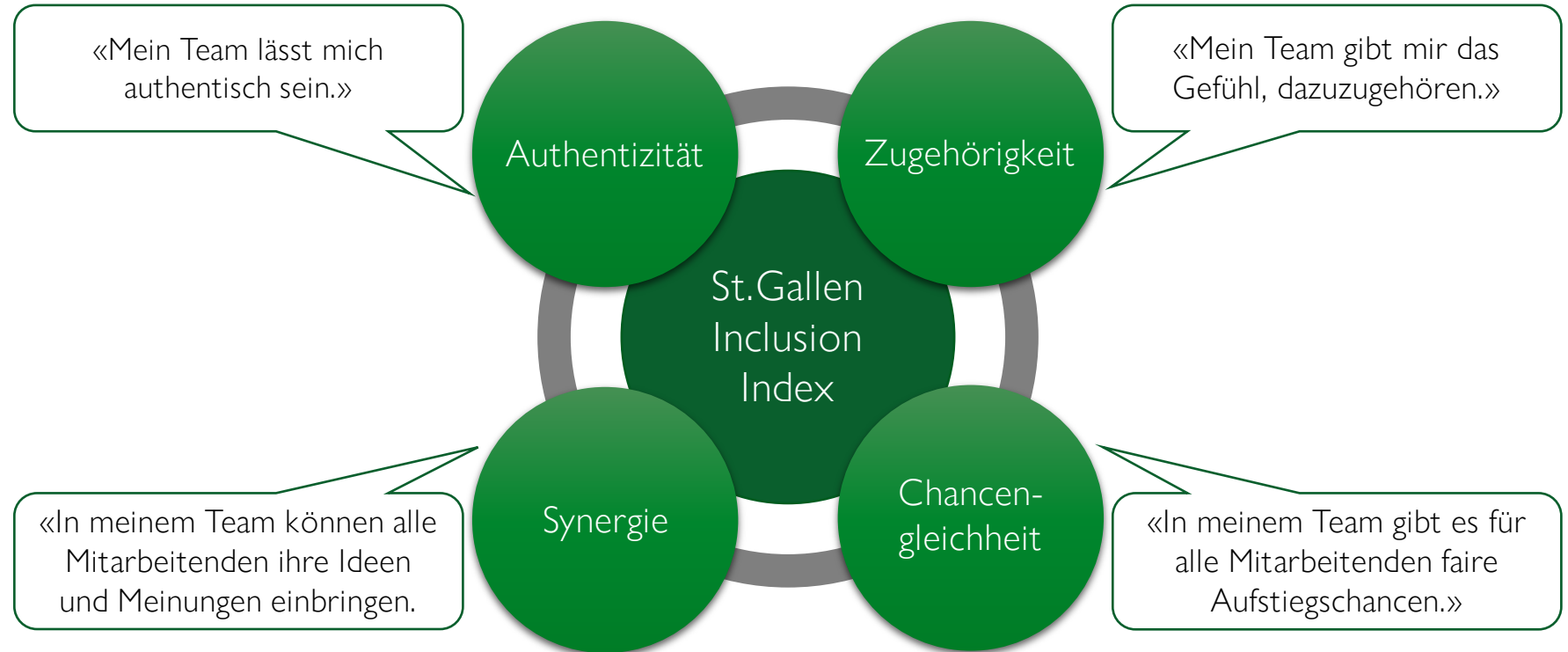
Konsequenzen von Diversität

Chancen und Herausforderungen



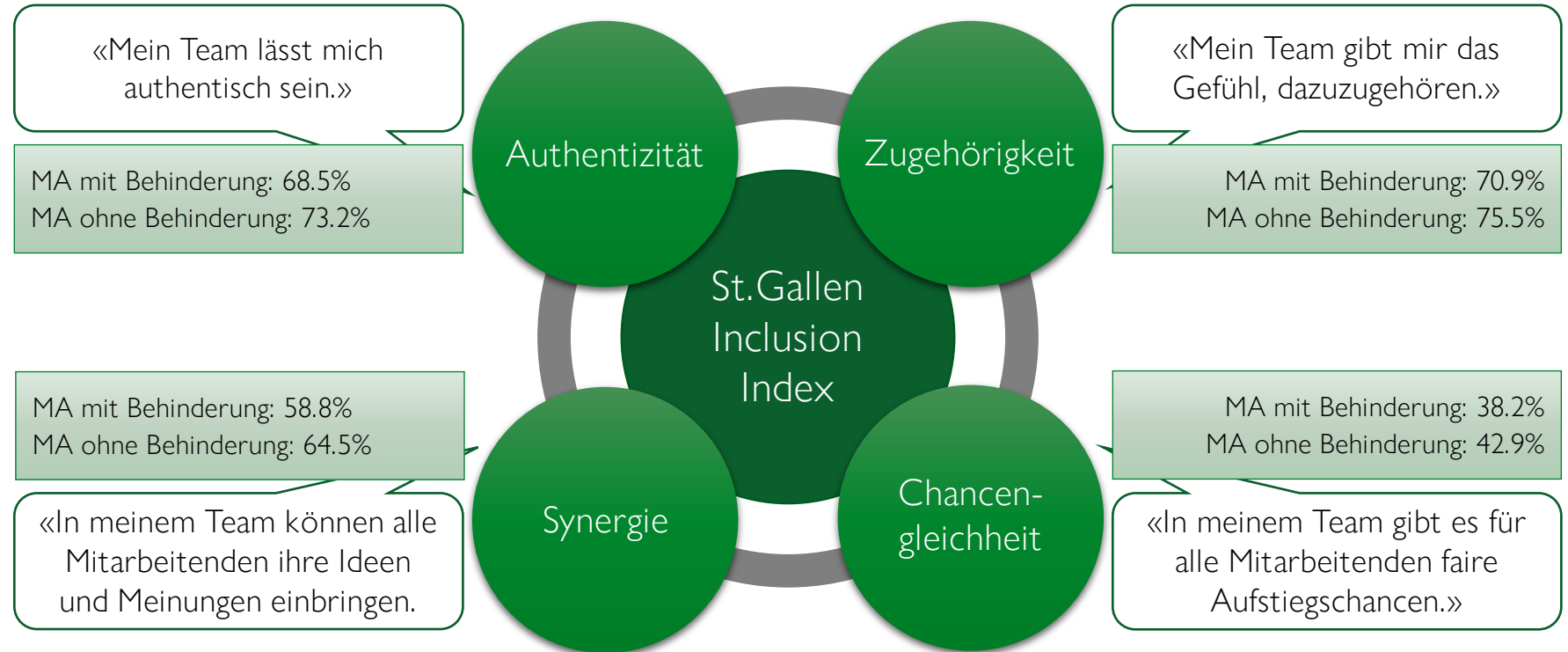
Der St.Gallen Inclusion Index

Definition und Messung von Inklusion



Der St.Gallen Inclusion Index

Zustimmungswerte bei Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung



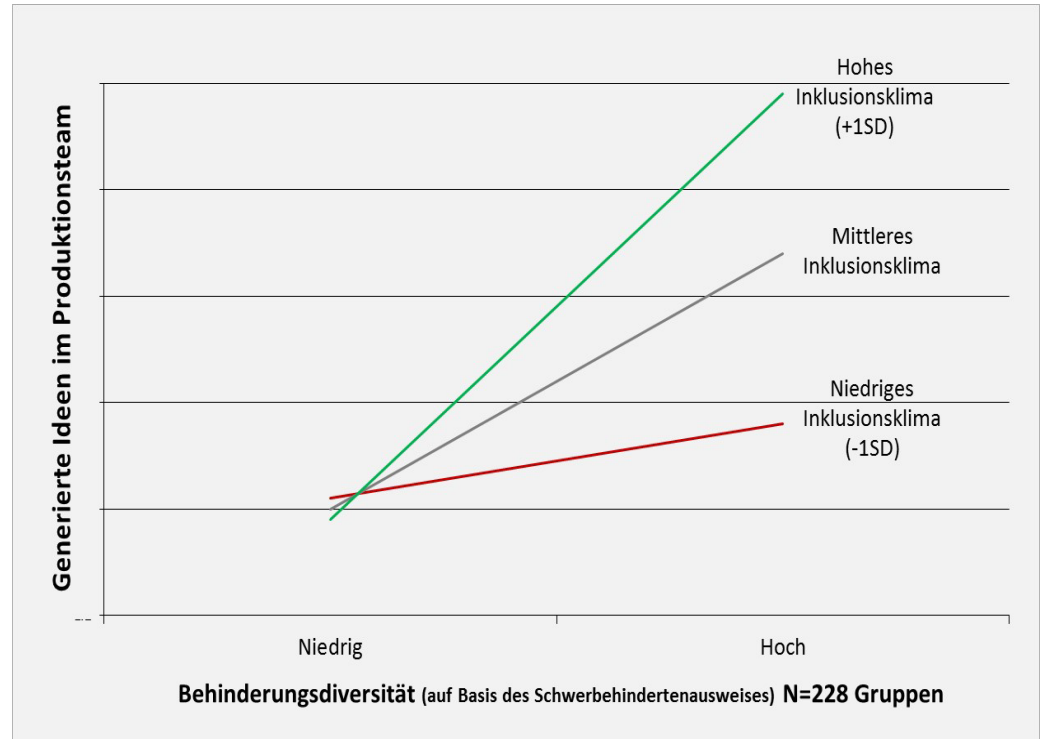
Inklusion verbessert die Innovationsleistung von Teams

Menschen mit Behinderung als Innovationsquelle

Zusammenspiel von Behinderungsdiversität, Inklusionsklima und Innovation in 228 Produktionsteams im Automobilbau:

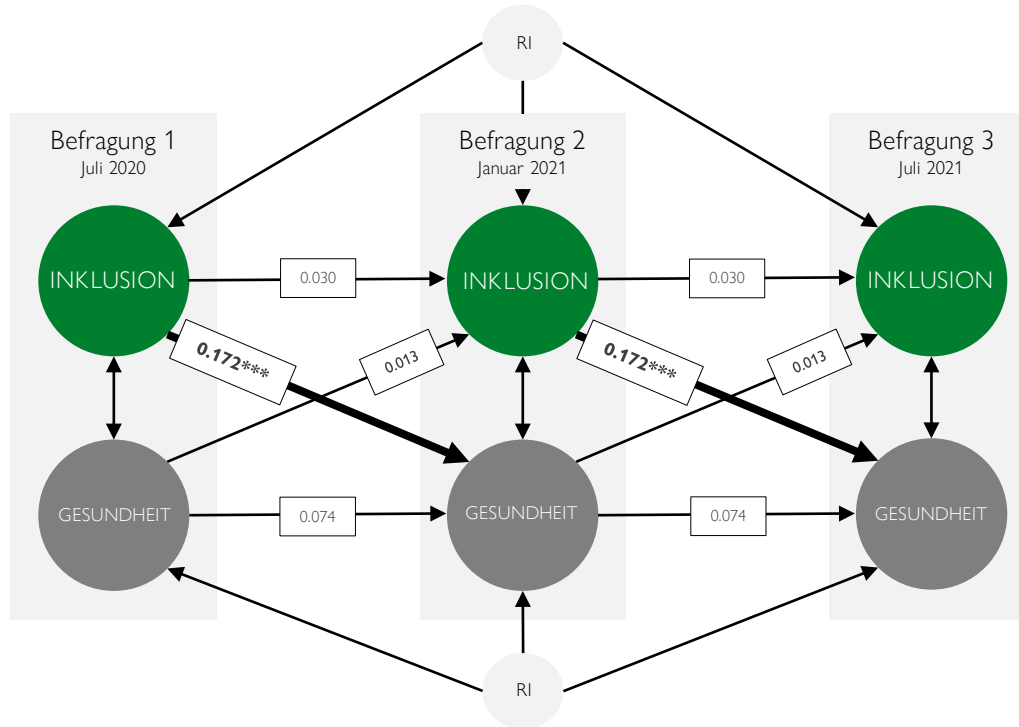
Behinderungsdiversität in Produktionsteams trägt zu einer **erhöhten Generierung von Ideen bei**, speziell wenn ein **hohes Inklusionsklima** vorherrscht!

Auch experimentell zeigt sich, dass mehr Ideen generiert werden, wenn Mitarbeitende mit Behinderung präsent sind.



Inklusion verbessert die Gesundheit der Beschäftigten

Inklusion wirkt positiv auf alle Beschäftigten



- N = **8.000 Individuen**, repräsentativ für Deutschland
- Inklusion wirkt **kausal** auf **Gesundheit** (Random Intercept Cross-lagged Panel Model)
- **Erhöht sich das Inklusionsgefühl** der Beschäftigten, **erhöht sich zu einem späteren Zeitpunkt auch ihre Gesundheit** – unabhängig von Minoritäts- oder Majoritätsstatus

Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Rolle der Führungskräfte**
Gesunde Führung als Enabler von Inklusion
- 3. Rolle der Teams**
Schaffung eines inklusiven Klimas
- 4. Rolle von Megatrends**
Digitalisierung und Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Technologischer Wandel und Inklusion

Menschen mit **sensorischen** Behinderungen

- Schon heute bietet die Digitalisierung **zahlreiche Vorteile** für Menschen mit sensorischen Behinderungen
- Hierfür verantwortlich: Extrem leistungsfähige und preiswerte **mobile** Endgeräte (inkl. Wearables), **Smart & Big Data, Always-on** (Vernetzung), **intelligente Algorithmen** und **Machine Learning** (Artificial Intelligence)
- Es ist anzunehmen, dass binnen der nächsten 10-20 Jahre **sensorische Behinderungen** ihren **behindernden Charakter zunehmend verlieren**
- Beispielhafte Produkte: Sonova Audeo Lumity oder Microsoft Seeing AI



Technologischer Wandel und Inklusion

Menschen mit **physischen** Behinderungen

- Auch für Menschen mit **körperlichen Behinderungen** verspricht die Digitalisierung **mittel- und langfristig enorme Potenziale**
- Schon heute z.B. Augensteuerung für Rollstühle, langfristig direkte Vernetzung mit Gehirn
- Exoskelette für Menschen **mit und ohne Behinderung**
- Auch hier wird der **behindernde Charakter mittelfristig deutlich abnehmen**



Technologischer Wandel und Inklusion

Menschen mit **kognitiven** Behinderungen

- Bei **kognitiven Behinderungen** sind unterschiedliche Effekte denkbar
- Zum einen wird die Verdichtung von Arbeit sowie der zunehmende globale Wettbewerb zum **Wegfall von Nischenarbeitsplätzen** führen (Postdienst, etc.)
- Zum anderen werden aber nicht unbedingt niedrig qualifizierte Tätigkeiten entfallen, sondern solche, **die automatisierbar** sind und **wenig soziale Interaktion** bedingen
- Daher werden Arbeitsplätze z.B. in der Pflege, Kinderbetreuung, etc. weniger betroffen sein und weiterhin Beschäftigungsmöglichkeiten bieten



LWL-Projekt PiA

Kurzfilm zeigt, wie junge Menschen mit Behinderung für Aufgaben in der Altenpflege qualifiziert werden



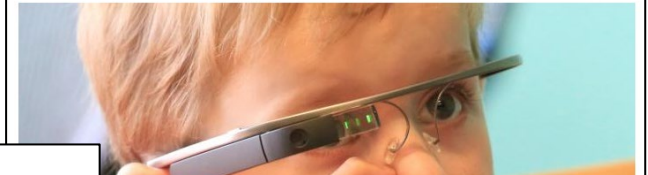
Technologischer Wandel und Inklusion

Menschen mit **psychischen** Behinderungen

- Bei psychischen Behinderungen ergibt sich ein zweiseitiger Eindruck
- Zum einen evtl. **verbesserte Behandlungsoptionen** und **Anpassungen im Arbeitsumfeld (Accommodations)** durch neue Technologien
 - Beispiele: Selfapy (Online-basierte Psychotherapie), Emotionserkennung und Training für Autisten auf Basis von Augmented Reality
- Andererseits **wachsende psychosoziale Anforderungen** durch Techno-Stress, Informationsüberlastung, Job-Unsicherheit, Verdichtung von Arbeit, etc.
- In **Summe vermutlich eher negativ**, speziell für Menschen mit Depressionen, Angststörungen, etc.

Augmented-Reality-Brille soll bei Autisten Emotionserkennung verbessern

13. November 2017 – Peter Mühlbauer



App für Asperger-Autisten

Gefühle lesen lernen mit dem Smartphone

Von Manfred Götzke

Podcast abonnieren

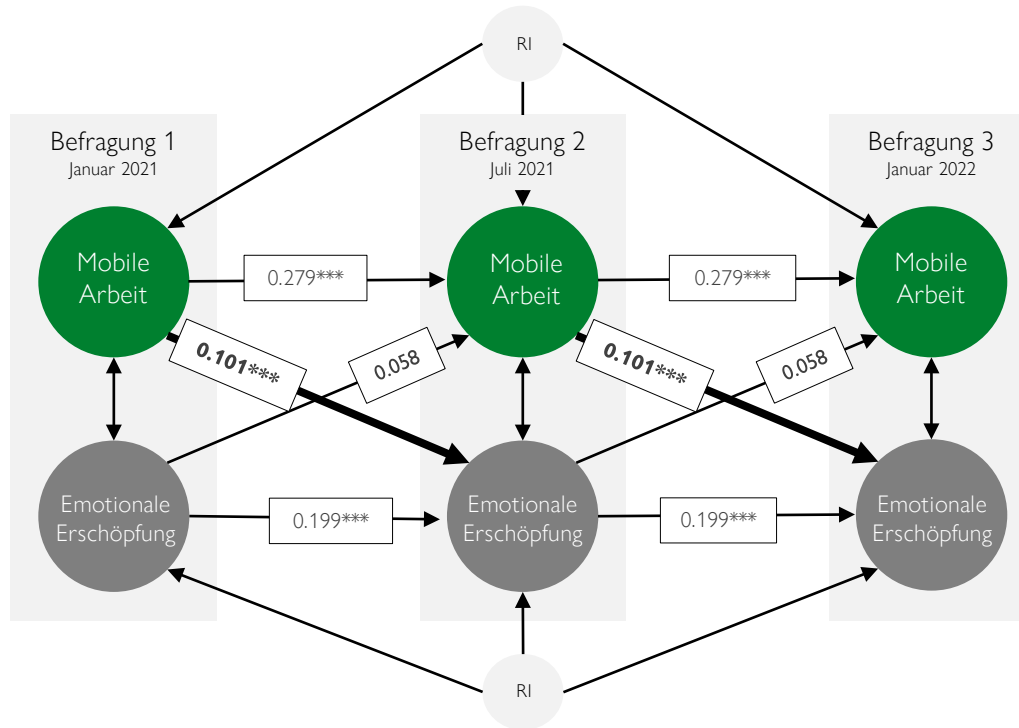


Selfapy bietet psychologische Hilfe ohne Wartezeit

Mehr erfahren >

Technologischer Wandel und Inklusion

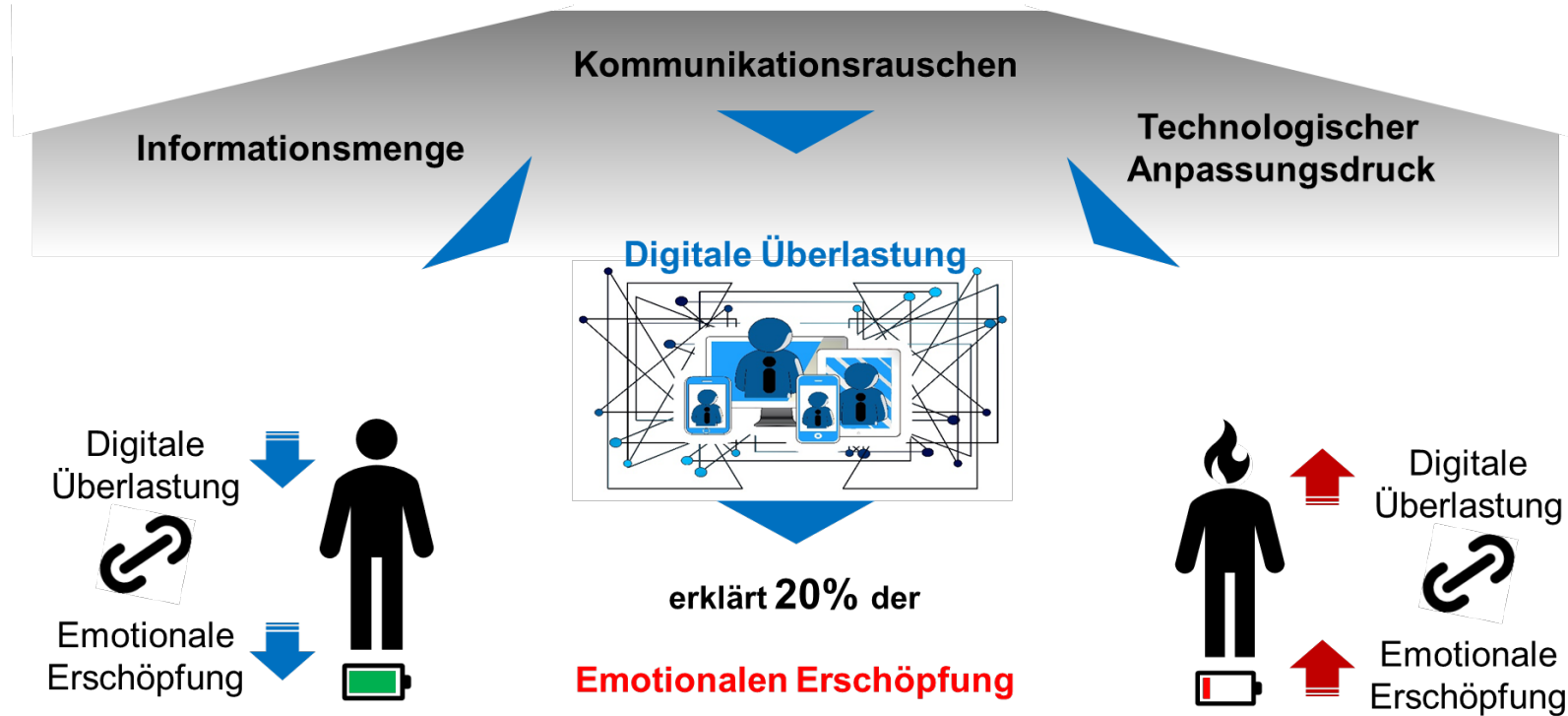
Mobiles Arbeiten erhöht die emotionale Erschöpfung



- **Mobile Arbeit** wirkt **kausal** auf **emotionale Erschöpfung**
- Nimmt die Nutzung **mobiler Arbeit zu**, so **erhöht** sich in der Folge die **emotionale Erschöpfung** der Beschäftigten (Vorstufe von Burnout)
- Mobile Arbeit sollte daher **aktiv gemanagt** werden, z.B. durch **persönliches Grenzmanagement** oder **Digitalisierungs-Spielregeln** im Team

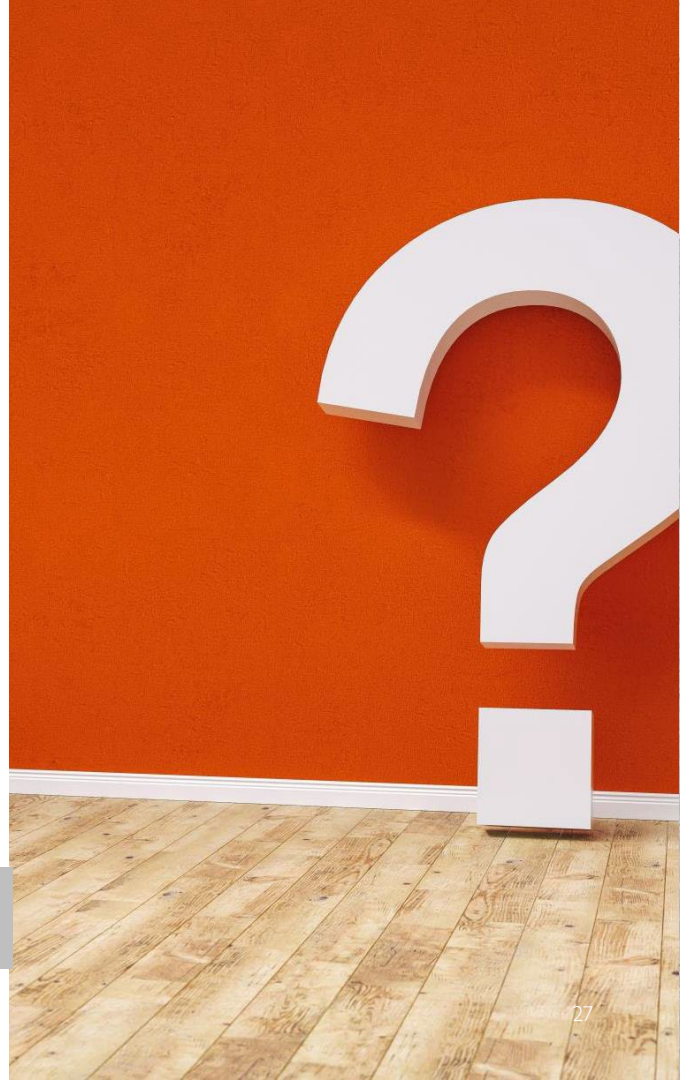
Technologischer Wandel und Inklusion

Technologischer Wandel als Treiber von emotionaler Erschöpfung



Agenda

- 1. Ausgangslage**
Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?
- 2. Rolle der Führungskräfte**
Gesunde Führung als Enabler von Inklusion
- 3. Rolle der Teams**
Schaffung eines inklusiven Klimas
- 4. Rolle von Megatrends**
Digitalisierung und Flexibilisierung als Herausforderung und Chance
- 5. Zusammenfassung und Diskussion**



Zusammenfassung und Diskussion

Kernaussagen

- **Psychische Erkrankungen** stellen Betroffene, Arbeitgeber und Sozialsysteme vor grosse **Herausforderungen**
- **Führungskräfte sind zentral** für den Arbeitsplatzverlust: Notwendig ist ein **gesundes Führungsverhalten** (Prävention und Intervention), welches **trainierbar ist**
- Auch Teams müssen im Inklusionsprozess mitgenommen werden. Zentral ist die **Schaffung eines inklusiven Team- und Unternehmens-Klimas**, welches auf vier Dimensionen beruht: **Authentizität, Zugehörigkeit, Chancengleichheit** und **Synergie**
- Inklusive Teams sind **innovativer** und **gesünder** (unabhängig vom Minoritätenstatus)
- Der **digitale Wandel** und die Flexibilisierung von Arbeit sind in **vollem Gange** und erfassen alle Branchen und Berufe, Menschen mit und ohne Behinderung
- Je nach **Behinderungsart** sind **unterschiedliche Konsequenzen** wahrscheinlich: Vorteile für Menschen mit sensorischen und physischen Behinderungen, **neutral bis nachteilig** für Menschen mit **psychischen** und kognitiven **Behinderungen**
- Auch hier scheint ein **aktives Management des digitalen Wandels zentral**, z.B. mittels persönlichem Grenzmanagement, teambasierten Digitalisierungsregeln oder guter virtueller Führung

Team des CDI-HSG



Stephan A. Böhm
Prof. Dr.

Direktor des CDI-HSG
Tel. +41 71 224 31 81
stephan.boehm@unisg.ch



Eva Flick

Office Managerin
Tel. +41 71 224 31 90
eva.flick@unisg.ch



Louisa A. Bloedorn
Dr.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Tel. +41 71 224 33 27
louisaantonia.bloedorn@unisg.ch



Mahshid Khademi
Dr.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Tel. +41 71 224 31 95
mahshid.khademi@unisg.ch



Christoph Breier
M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Tel. +41 71 224 31 24
christoph.breier@unisg.ch



Tarek Carls
M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Tel. +41 71 224 31 78
tarek.carls@unisg.ch



Nicola Glumann
M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Tel. +41 71 224 31 73
nicola.glumann@unisg.ch



Sophie Schepp
M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Tel. +41 71 224 31 99
sophie.schepp@unisg.ch



Magdalena Schertler
M.A., M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Tel. +41 71 224 38 15
magdalena.schertler@unisg.ch



Markus Walther
M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Tel. +41 71 224 32 95
markus.walther@unisg.ch

Vielen Dank!

Prof. Dr. Stephan A. Böhm

Direktor des CDI-HSG
stephan.boehm@unisg.ch

Universität St.Gallen
Center for Disability and Integration
Rosenbergstrasse 51
9000 St.Gallen

cdi.unisg.ch



Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration

Zentrale Quellen (1)

- Baumgärtner, M. K., Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2014). Job performance of employees with disabilities: Interpersonal and intrapersonal resources matter. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 347-360.
- Baumgärtner, M. K., Dwertmann, D. J. G., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). Job satisfaction of employees with disabilities: The role of perceived structural flexibility. *Human Resource Management*, 54(2), 323-343.
- Beatty, J. E, Baldrige, D. C, Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119-137.
- Böhm, S. A. (2014). Flexible Arbeitsplatzanpassungen als Voraussetzung für die berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Die Rolle von Personalabteilungen, Führungskräften und Kollegen. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, 83(4), 235-241.
- Böhm, S. A, Baumgärtner, M. K, & Dwertmann, D. J. G. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Heidelberg: Springer.
- Böhm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitators of positive age and disability diversity effects in the workplace. *Work, Aging, and Retirement*, 1(1), 41-63.
- Böhm, S. A. & Dwertmann, D. J. G. (2017). Climate for inclusion as a mechanism to increase innovation: The effect of disability diversity on the continuous improvement mechanism at a premium car manufacturer. *Working Paper der Universität St. Gallen*.
- Böhm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272.
- Chadoir, S. R., & Fisher, J. D. (2010). The disclosure processes model: Understanding disclosure decision making and postdisclosure outcomes among people living with a concealable stigmatized identity. *Psychological Bulletin*, 136(2), 236–256.

Zentrale Quellen (2)

- Cooper, K. M., Gin, L. E., & Brownell, S. E. (2020). Depression as a concealable stigmatized identity: What influences whether students conceal or reveal their depression in undergraduate research experiences? *International Journal of STEM Education*, 7(27), 1-18.
- Dwertmann, D. J. G., & Boehm, S. A. (2016). Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59(1), 44-64.
- Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management*, 40(5), 1466–1494.
- Konrad, A. M., Moore, M. E., Ng, E. S. W., Doherty, A. J., & Breward, K. (2013). Temporary work, underemployment and workplace accommodations: Relationship to well-being for workers with disabilities. *British Journal of Management*, 24, 367-382.
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 33(4), 347-360.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 190–203.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyere, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621.
- Shore, L. M., , Randel, A. E, Chung, B. G, Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- WHO. (2011). *World Report on Disability*. Malta: WHO.