

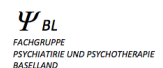
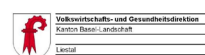
# WIE GEHE ICH MIT PSYCHISCH BELASTETEN MITARBEITENDEN UM?

EIN LEITFADEN FÜR ARBEITGEBER UND  
FÜHRUNGSKRÄFTE

Herausgeber



Unterstützt von



# EINLEITUNG

## INHALT

- 3**  
Psychisch gesund –  
Psychisch krank
- 4**  
Psychische Probleme  
erkennen und ansprechen
- 5**  
Wenn sich die Situation  
nicht bessert
- 6**  
Zusammenarbeit  
mit PsychiaterIn
- 7**  
Back to work
- 8**  
Psychische Krankheiten  
– Kein Tabu im Betrieb

## KONTAKT

**Stiftung Rheinleben**  
www.rheinleben.ch  
peter.ettlin[at]rheinleben.ch

**Psychiatrie Baselland**  
www.pbl.ch  
niklas.baer[at]pbl.ch

Obwohl psychisch kranke Mitarbeitende ein alltägliches Phänomen darstellen (zu einem beliebigen Zeitpunkt haben rund 20% eine psychische Erkrankung), besteht im Umgang mit solchen Mitarbeitenden oft grosse Unsicherheit.

Die Unsicht- und Unfassbarkeit psychischer Erkrankungen, sowie das damit verbundene Stigma verhindern vielfach eine rechtzeitige und konstruktive Intervention von Seiten der Führungskraft. Dies kann zu erheblichen Belastungen im gesamten Arbeitsumfeld führen, sowie Langzeitabsenzen, unnötige Arbeitsplatzverluste und Invalidisierungen verursachen.

Viele Betroffene wären jedoch trotz und mit einer psychischen Erkrankung (teil)arbeitsfähig; vorausgesetzt, es wird genügend früh reagiert und Arbeitsplatz und -Aufgaben an die veränderte Leistungsfähigkeit angepasst.

Ein wichtiger, aber noch zu wenig beachteter Faktor für die erfolgreiche Integration von psychisch erkrankten Mitarbeitenden besteht in der koordinierten Zusammenarbeit von Arbeitgeber, behandelndem Psychiater, Integrations- und Versicherungsfachleuten.

Der vorliegende Leitfaden möchte dazu einige Lösungsansätze aufzeigen. Die Ausführungen wurden durch einen von der Stiftung Rheinleben (vormals PSAG) und der Psychiatrie Baselland organisierten Austausch zwischen Fachleuten aus Psychiatrie und Wirtschaft massgeblich beeinflusst.

Peter Ettlin  
Stiftung Rheinleben

Niklas Baer  
Psychiatrie Baselland

# PSYCHISCH GESUND – PSYCHISCH KRANK

Psychisch gesund ist jemand, der den Alltagsanforderungen gewachsen ist, seine Fähigkeiten ausschöpfen, Beziehungen pflegen und auch Schicksalsschläge und krisenhafte Situationen bewältigen kann.

Psychische Probleme und eine gute psychische Gesundheit schliessen sich nicht aus. Von einer psychischen Erkrankung spricht man dann, wenn Dauer, Schwere und Folgen der Symptome das normal übliche Mass klar überschreiten.

75% der Personen mit einer psychischen Erkrankung sind allerdings weder arbeitslos noch invalidisiert, sondern erwerbstätig. Von diesen entwickelt ein Teil Arbeitsprobleme, auf die Führungskräfte reagieren sollten.

## MACHT ARBEIT KRANK – ODER GESUND?

Psychische Gesundheit wird durch biologische, psychologische und soziale Faktoren beeinflusst. Ein besonders wichtiger sozialer Faktor ist die Erwerbstätigkeit. Obwohl Arbeit und psychische Gesundheit in der öffentlichen Diskussion überwiegend in der Verknüpfung «Arbeitsstress macht psychisch krank» behandelt werden, ist der umgekehrte Fall weitaus häufiger: Erwerbstätigkeit ist ein zentraler psychischer Schutzfaktor, und krank macht vor allem das Fehlen von Arbeit.

50% aller psychischen Störungen beginnen vor dem 14. Altersjahr und 75% vor dem 25. Altersjahr. Wenn Mitarbeitende zum Beispiel mit 45 Jahren psychisch bedingte Probleme am Arbeitsplatz zeigen, muss man daher in den meisten Fällen von einer langen bis sehr langen Vorgeschichte ausgehen. Das isolierte «Burnout» ist eher selten.

Untersuchungen zeigen zudem, dass selbst bei schweren psychischen Erkrankungen diejenigen Betroffenen schneller gesunden, welche noch über einen Arbeitsplatz verfügen, an den sie zurückkehren können.

### KRANKHEITSBILDER

#### Angststörung

Übersteigerte Ängste vor ungefährlichen Dingen oder Situationen. Dadurch entsteht oft ein ausgeprägtes Vermeidungsverhalten.

#### Depression

Gedrückte Stimmung, sowie reduzierter Antrieb und Aktivität. Die Fähigkeit zur Freude, das Interesse und die Konzentration sind vermindert.

#### Essstörung

Exzessive Beschäftigung mit dem Thema Essen. Gewichtskontrolle durch Hungern (Anorexie) oder Erbrechen (Bulimie).

#### Bipolare Störung

Wechsel zwischen stark angetriebener, euphorischer und depressiver Stimmungslage.

#### Persönlichkeitsstörung

Auffällige, unflexible Verhaltensmuster und Einstellungen, die häufig zu sozialen Konflikten führen.

#### Psychose/Schizophrenie

Deutliche Veränderungen in Wahrnehmung/Gefühlen/Denken. Realitätsverlust (z.B. Stimmenhören, Wahnvorstellungen).

#### Zwangsstörung

Sich ständig wiederholende Zwangsgedanken und Zwangshandlungen wie Wasch- oder Kontrollzwang.

# PSYCHISCHE PROBLEME ERKENNEN UND ANSPRECHEN

## HINWEISE AUF MÖGLICHE PSYCHISCHE PROBLEME

### Arbeitsverhalten/Leistung

- Leistungsabfall
- Leistungsschwankungen
- akutes Leistungsversagen
- Vergesslichkeit
- Verlangsamung
- nachlassende Zuverlässigkeit
- Häufung von Fehlzeiten
- Unpünktlichkeit
- Vermeiden von bestimmten Aufgaben (z.B. Kundenkontakt/ Telefonate)

### Sozialverhalten

- Rückzug, Scheu vor Kontakt
- Distanzlosigkeit
- übermässiges Misstrauen
- übersteigerte Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- verursacht Konflikte im Team
- egoistisches Verhalten, nutzt andere aus

### Stimmungslage

- aggressiv/explosiv, leicht reizbar
- verstärkt unsicher und ohne Selbstvertrauen
- niedergeschlagen, traurig
- ständig unruhig/angespannt
- mutlos, resignativ
- unangemessen euphorisch
- starke Stimmungsschwankungen

### Sonstige Auffälligkeiten

- Klagen über Schlaflosigkeit/Erschöpfung
- Vernachlässigung von Kleidung und Körperpflege
- Führen von Selbstgesprächen
- Einschränkung der Mobilität (Vermeidung bestimmter Verkehrsmittel)

Führungskräfte und Arbeitskollegen merken in der Regel schon früh, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter psychische Probleme hat, da sich diese oft im zwischenmenschlichen Kontakt, im Arbeitsverhalten und/oder in der Leistung äussern. Die verbreiteten Hemmungen, psychische Auffälligkeiten anzusprechen, verhindern allerdings meist eine rechtzeitige Intervention.

### Ansprechen

Statt dass Probleme thematisiert werden, wenn das Arbeitsumfeld noch hilfsbereit und geduldig ist, wird häufig zugewartet, bis die Situation eskaliert. Führungskräfte sollten deshalb bei psychischen Auffälligkeiten so früh wie möglich das Gespräch mit dem Betroffenen suchen und ihre Wahrnehmung wertschätzend gegenüber der Person aber klar ansprechen.

### Zeitpunkt

Es gibt keine generelle Frist oder objektive Kriterien, wann man Veränderungen thematisieren sollte. Jedoch spätestens, wenn Führungskräfte deutlich ungute Gefühle haben, zum Beispiel froh sind, wenn der betreffende Mitarbeiter ein paar Tage krank ist, sie gedanklich auch privat noch beschäftigt oder sie sich im Umgang mit ihm vorsichtiger verhalten als mit anderen Mitarbeitenden.

### Erwartungen kommunizieren

Im Gespräch (oder in Folgegesprächen) ist es meist sinnvoll, klare Vorgaben und Erwartungen zu kommunizieren. Es geht nicht nur darum, die Probleme des Mitarbeiters zu «verstehen», sondern auch darum, ihm verständlich zu machen, was man von ihm erwartet.

### Verständnis kann überfordern

Ausschliessliches Verständnis kann Führungskräfte überfordern und birgt die Gefahr, dass ihr Ärger ansteigt und ihre Geduld sinkt, wenn sich die Probleme nur langsam bessern. Je grösser der Ärger desto grösser auch die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung. Vorgesetzte sollten sich deshalb in ihrem Verhalten nicht zuletzt daran orientieren, was sie selbst benötigen, um solche Mitarbeiter längerfristig zu führen.

# WENN SICH DIE SITUATION NICHT BESSERT

In einer ersten Phase geht es darum, mit dem betroffenen Mitarbeiter die Situation abzuklären und Massnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Bis eine Therapie (und evtl. Medikamente) Wirkung zeigen, kann es jedoch eine Weile dauern. Oft sind auch weitere Schritte notwendig, beispielsweise ein gemeinsames Gespräch mit dem behandelnden Psychiater.



Wenn mit einem wertschätzenden und klaren Führungsverhalten über einen gewissen Zeitraum (Wochen, Monate) hinweg keine Verbesserung erzielt wird, kann es je nach Schwere der Arbeitsprobleme nötig sein, den betroffenen Mitarbeiter vor die Wahl zu stellen, seiner Schadenminderungspflicht nachzukommen (das heisst, mit Aufsuchen einer professionellen Unterstützung das Arbeitsproblem zu verringern) oder die Stelle zu verlieren.

Psychische Störungen können dazu führen, dass – wie bei Alkoholproblemen – die Betroffenen die eigene Problematik gar nicht mehr wahrnehmen können oder kaum mehr Energie haben, aktiv etwas dagegen zu unternehmen. In solchen Fällen – und aus einer guten Absicht heraus – kann «Druck» hilfreich sein.

## UNTERSTÜTZUNG ZUZIEHEN

- Personalabteilung
- CasemanagerIn (BeraterIn einer Privatversicherung)
- Job Coach (Externe Fachperson, die den MA arbeitsplatzbezogen unterstützt)
- PsychiaterIn/PsychologIn

## BERATUNG DURCH DIE IV

Die IV-Stellen beraten Arbeitgeber in schwierigen Situationen am Arbeitsplatz - unabhängig von einer IV-Anmeldung des betreffenden Mitarbeiters.

**IV-Stelle Basel-Stadt**  
[www.ivbs.ch](http://www.ivbs.ch)

**IV-Stelle Basel-Land**  
[www.sva-bl.ch](http://www.sva-bl.ch)

## RECHTLICHES

Bei Konflikten am Arbeitsplatz ist der Arbeitgeber aufgrund der **Fürsorgepflicht** dazu verpflichtet, sämtliche ihm zumutbaren Vorkehrungen zu treffen, um den Konflikt zu entschärfen. Ohne weitere Bemühungen eine Kündigung vorzunehmen, kann nachträglich als missbräuchlich qualifiziert werden.

Die **Fürsorgepflicht** wird **begrenzt durch das Fehlverhalten des Mitarbeiters**: Hat dieses Verhalten zum Konflikt beigetragen, kann sich der Mitarbeiter nicht auf die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers berufen.

# ZUSAMMENARBEIT MIT PSYCHIATER/IN

## WAS DER ARBEITGEBER VOM PSYCHIATER WISSEN MUSS

### Einschränkungen

- Was kann der Mitarbeiter (nicht)?
- Was darf ich von ihm verlangen?
- Wo darf ich Druck machen, wo nicht?

### Führungsverhalten

- Wie soll ich mit dem Mitarbeiter umgehen?
- Muss ich immer Verständnis zeigen, oder darf ich auch konfrontieren?
- Soll ich das Team informieren – und wie soll ich es informieren?
- Welche Arbeitsplatzanpassungen sind sinnvoll?

### Prognose und weiteres Procedere

- Wann kann der Mitarbeiter wieder an den Arbeitsplatzplatz zurückkehren, mit welchem Pensum und mit welcher Leistung?
- Ist mit einer vollständigen Gesundung zu rechnen oder bleibt die Problematik, wenn auch stabilisiert, langfristig auf einem tieferen Niveau?
- Wie kann der Psychiater den Vorgesetzten künftig unterstützen?
- Welche Anzeichen deuten auf einen Rückfall hin und was ist dann zu tun?

## WAS DER PSYCHIATER VOM ARBEITGEBER WISSEN MUSS

- Welche Arbeitsaufgaben hat der Patient genau?
- Welche Fähigkeiten werden verlangt am Arbeitsplatz?
- Welche Auffälligkeiten bezüglich Verhalten, Arbeitsverhalten und Leistung wurden beobachtet?
- Was bewirken diese Einschränkungen im Arbeitsumfeld?
- Wie reagiert das Team?

Ein Austausch zwischen dem Arbeitgeber und dem behandelnden Psychiater kann entscheidend zur Problemlösung beitragen. Einerseits erhält der Arbeitgeber ein genaueres Bild über die konkreten Einschränkungen des Mitarbeiters, andererseits erfährt der Psychiater mehr über das Arbeitsumfeld des Patienten und kann ihn diesbezüglich besser unterstützen.

Aus Angst vor Diskriminierung und Arbeitsplatzverlust haben psychisch erkrankte Mitarbeitende oft Vorbehalte gegen einen Kontakt zwischen dem Arbeitgeber und dem Psychiater. Der Psychiater ist zudem an das Arztgeheimnis gebunden und darf nicht von sich aus Kontakt mit dem Arbeitgeber aufnehmen. Eine Klärung mit dem betroffenen Mitarbeiter, worüber man sich überhaupt austauschen möchte und worüber nicht, kann deshalb hilfreich sein.

Ein Austausch und eine Absprache zwischen Arbeitgeber und Psychiater ist vor allem dann nötig, wenn die

- Behandlung zwar stabilisierend wirkt, aber die Verhaltens- oder Leistungsprobleme nicht genügend stark beeinflussen kann
- Problematik vor allem auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters betrifft
- Betroffenen wenig Problemeinsicht haben
- Problematik langanhaltend oder wiederkehrend ist
- Arbeitsumgebung unsicher ist, wie sie mit dem Mitarbeiter umgehen soll und wie sie seine Funktionsfähigkeit durch geeignete Massnahmen verbessern kann
- zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz beeinträchtigt sind (Konflikte).

Wenn ein Kontakt zwischen Arbeitgeber und Psychiater möglich ist – in der Praxis oft im Beisein eines Beraters der Invalidenversicherung, Job Coaches oder eines Casemanagers der Krankentaggeldversicherung – ist der betroffene Mitarbeiter selbstverständlich auch dabei. Dies ist wichtig, da man nicht über seinen Kopf hinweg Absprachen treffen will.

Dabei ist zu beachten, dass es schwierig sein kann, in Anwesenheit der betroffenen Person die Probleme klar zu benennen. Wenn die Anwesenheit der betroffenen Person dazu führt, dass ein offener Austausch (der für den Arbeitsplatzzerhalt unabdingbar ist) nicht möglich ist, sollten sich Arbeitgeber und Professionelle noch kurz Zeit nehmen für ein Anschlussgespräch unter sich. Dies ist dem Betroffenen auch so zu kommunizieren.

# WICHTIGE PUNKTE BACK TO WORK

**Wenn es zu einer Arbeitsunfähigkeit kommt, ist meist ein rascher, teilweiser und an die Erkrankung angepasster Wiedereinstieg sinnvoll. In gewissen Fällen (z.B. schwere Depression und/oder Kaderposition) kann eine zu schnelle Arbeitsaufnahme jedoch kontraproduktiv sein.**

Die Rückkehr an den Arbeitsplatz muss geplant erfolgen, Fixpunkte für Gespräche aller Beteiligten sind zu definieren und neben diesen prozesshaften Elementen ist eine Atmosphäre zu gewährleisten, die es erlaubt Verunsicherungen, Ängste und Erfolge anzusprechen.

## Kontakt halten

Arbeitgeber sollten bei einer längeren Krankschreibung in regelmässigem Kontakt zum Mitarbeiter bleiben.

## Austausch mit dem behandelnden Arzt

Zentral für einen erfolgreiche Wiedereinstieg ist ein tragfähiger Kontakt zwischen Arbeitgeber und behandelndem Arzt. Der Arbeitgeber muss dem Arzt klar kommunizieren, dass er den Mitarbeiter behalten will, aber bei dessen Rückkehr an den Arbeitsplatz auf Unterstützung angewiesen ist.

## Feedback des Vorgesetzten

Psychisch verunsicherte Personen benötigen einen verlässlichen Kontakt zum Chef. Das bedeutet nicht, dass der Vorgesetzte immer «nett» oder «gewährend» sein soll, sondern dass er zugänglich ist und im Kontakt bleibt.

## Verbindliche Vereinbarungen

Ob in Einzelgesprächen oder gemeinsam mit Psychiater/Casemanager ist wichtig, dass stets klar formuliert wird, was vom Mitarbeiter erwartet wird, was der Arbeitgeber leistet und wie die Unterstützung durch Arzt/Casemanager aussieht.

## Der Vorgesetzte ist kein Therapeut

Der Vorgesetzte soll unterstützen, aber in seiner Rolle als Vorgesetzter bleiben – z.B. keine «Diagnose» stellen oder krankheitsspezifische Ratschläge erteilen, das ist Aufgabe des behandelnden Arztes.

## Stützung des Teams

Das Verhalten des Teams trägt entscheidend dazu bei, ob ein Wiedereinstieg gelingt. Damit das Team hilfreich handeln kann, muss es adäquat informiert sein. Es muss auch wissen, dass eine Arbeitsplatzanpassung behinderungsbedingt ist und keine «Extrawurst».

## DETAILLIERTES AUF-ZEUGNIS

Psychisch kranke absente Mitarbeitende sind mit Anpassungen am Arbeitsplatz oft teilleistungsfähig. Deshalb sollte bei wiederkehrenden oder längeren Absenzen ein detailliertes Arbeitsunfähigkeitszeugnis verlangt werden, das Auskunft darüber gibt, was der Mitarbeiter kann und was nicht.

## Vorlagen:

[www.swiss-insurance-medicine.ch/de/arbeitsunfaehigkeitszeugnisse.html](http://www.swiss-insurance-medicine.ch/de/arbeitsunfaehigkeitszeugnisse.html)

## ARBEITSPLATZANPASSUNGEN

- Arbeitszeit
- Arbeitsaufgaben
- Strukturierung der Aufgaben
- vermehrte Einzelarbeit
- weniger Planungsaufgaben
- häufigere Kurzpausen
- ruhige Arbeitsumgebung

Die Art der Arbeitsplatzanpassung hängt von der spezifischen Beeinträchtigung ab und sollte ggf. mit dem behandelnden Arzt besprochen werden.

## BEGLEITUNG

Oft ist es hilfreich, die Wiederaufnahme der Arbeit von einer Drittperson (Casemanager/Job Coach/IV-Berater) koordinieren zu lassen.

## Die Fachperson

- plant und begleitet den Eingliederungsprozess
- coacht den MA bei der Rückkehr
- stellt eine längerfristig tragende Zusammenarbeit zwischen MA, Vorgesetztem und Arzt sicher

# PSYCHISCHE KRANKHEITEN – KEIN TABU IM BETRIEB

## BETRIEBLICHE FRAGE- STELLUNGEN

### Wie soll mit erlebten oder befürchteten Leistungsgrenzen und Überforderungen umgegangen werden?

- Ist das Ansprechen von Grenzen erwünscht?
- Auf welche Art und Weise?
- Welche Reaktionen/Hilfestellungen hat ein Mitarbeiter zu erwarten?

### Welche Haltungen und Einstellungen bestehen zu psychischen Krankheiten?

- Werden Stellenbewerber, die schon einmal psychisch erkrankt waren, trotzdem eingestellt?
- Können Mitarbeitende bei einer psychischen Krankheit mit dem gleichen Arbeitsplatzschutz rechnen wie bei einer körperlichen Erkrankung?
- Welche Auswirkungen auf die Karriere hat eine erlebte psychische Krankheit?

## WEITERFÜHREND

### [www.compasso.ch](http://www.compasso.ch)

Informationsportal für Arbeitgeber zur beruflichen Integration

### [www.leaderscare.ch](http://www.leaderscare.ch)

Trainingstool für Führungskräfte für den Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitenden

### [www.gesundheit.bs.ch/ psychische-gesundheit.html](http://www.gesundheit.bs.ch/psychische-gesundheit.html)

Tipps zur Prävention, Anlaufstellen und Projekte zum Thema «Psychische Gesundheit»

Da psychische Krankheiten mit Vorurteilen, Unsicherheiten und Ängsten verbunden sind, ist deren Enttabuisierung im betrieblichen Umfeld eine wichtige Voraussetzung dafür, dass auftretende Probleme rascher erkannt, angesprochen und Lösungen dafür entwickelt werden können.

Eine psychische Störung wird in der allgemeinen Wahrnehmung vielfach gleichgesetzt mit Schwäche, Versagen und fehlender Belastbarkeit. Deswegen scheuen sich betroffene Arbeitnehmer oft, bereits erste Anzeichen offen zu kommunizieren und den Vorgesetzten um Hilfestellung zu bitten. Dies trägt zu Irritationen in der Arbeitsumgebung bei und belastet die betreffenden Personen zusätzlich.

Eine Betriebskultur, in der Krisen, persönliche Defizite und Überforderung mitgeteilt werden dürfen, trägt entscheidend dazu bei, dass psychische Probleme rechtzeitig offen gelegt werden. Leistungsorientierung und ein offener Umgang mit Problemen schliessen sich nicht aus, im Gegenteil: Das Benennen von Problemen kann Erleichterung schaffen und die Leistungsfähigkeit und -motivation steigern.

Dies erfordert vom Betrieb aber klare Leitlinien, geschulte Führungskräfte und auch entsprechende Anreize. Mitarbeitende müssen sicher sein, dass sie durch die Offenlegung von Defiziten keine Nachteile zu gewärtigen haben. Und Führungskräfte müssen sicher sein, dass sie z.B. belohnt werden, wenn sie einen Back-to-work-Prozess umsichtig begleiten.

Die Kultur in diesem Bereich aktiv zu gestalten ist aus Sicht der Autoren «Chefsache». Eine entsprechende Veränderung ist in jedem Fall betriebspezifisch zu planen. Informationen, Richtlinien, Weiterbildungen und andere Massnahmen sind wichtig.

Besondere Wirkung hat das gelebte Beispiel: Sieht das Team, wie ein betroffener Mitarbeiter unterstützt wird, wird auch das Vertrauen der übrigen Mitarbeitenden gestärkt, sich bei eigenen psychischen Problemen frühzeitig an den Vorgesetzten zu wenden.

Für Fragen, Anregungen oder Beratung stehen die Autoren zur Verfügung.