

# WIE GEHE ICH MIT PSYCHISCH BELASTETEN MITARBEITENDEN UM?

Ein Leitfaden für Arbeitgeber  
und Führungskräfte

Herausgeber:  
Stiftung Rheinleben  
Psychiatrie Baselland



# EINLEITUNG

## LEITLINIEN IN KURZFORM

- ▶ **Auffälligkeiten** bei Mitarbeitenden wahrnehmen
- ▶ Klar und wertschätzend **ansprechen**  
→ Seite 4
- ▶ **Erwartungen** formulieren
- ▶ **Zielsetzung** vereinbaren  
→ Seite 5
- ▶ **Gespräch mit** behandelndem **Arzt/Psychiater**  
→ Seite 6
- ▶ Bei Arbeitsunfähigkeit **detailliertes AUF-Zeugnis** verlangen und **rasche (Teil)-Eingliederung** planen
- ▶ **Arbeitsplatzanpassungen**
- ▶ In komplexeren Fällen **Fachleute** (IV, Casemanager) **beiziehen**  
→ Seite 7
- ▶ Psychische Probleme **im Betrieb thematisieren**  
→ Seite 8

## KONTAKT

**Stiftung Rheinleben**  
www.rheinleben.ch  
peter.ettlin@rheinleben.ch

**Psychiatrie Baselland**  
www.pbl.ch  
niklas.baer@pbl.ch

Rund jeder fünfte Erwerbstätige leidet an einer leichteren oder schwereren psychischen Erkrankung. Dennoch besteht im Umgang mit solchen Mitarbeitenden viel Unsicherheit. Führungskräfte und Personalverantwortliche sind für solche Situationen nicht geschult, zudem sind psychische Probleme im Betrieb oft ein Tabu.

Die Unsichtbarkeit psychischer Erkrankungen, sowie das damit verbundene Stigma verhindern vielfach eine rechtzeitige und konstruktive Intervention von Seiten der Führungskraft. Dies kann zu erheblichen Belastungen im Arbeitsumfeld, Langzeitabsenz, Arbeitsplatzverlust oder Invalidisierung führen.

Viele Betroffene wären 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 den erfolgreichen Arbeitsplatzerhalt bei psychisch erkrankten Mitarbeitenden besteht in der koordinierten Zusammenarbeit von Arbeitgeber, behandelndem Arzt/Psychiater, Integrations- und Versicherungsfachleuten.

Der vorliegende Leitfaden möchte einige Lösungsansätze aufzeigen. Für Fragen, Anregungen oder Beratung stehen die Autoren zur Verfügung.

Peter Ettlín  
Stiftung Rheinleben

Niklas Baer  
Psychiatrie Baselland

Aus Gründen der Verständlichkeit wird im vorliegenden Leitfaden meist die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Mitarbeiterinnen, Arbeitgeberinnen und Psychiaterinnen jeweils mitgemeint.

**Konzept & Gestaltung**  
Esther Rüesch · mimikry.ch

# MACHT ARBEIT KRANK – ODER GESUND?

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.

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 Vorgeschichte ausgehen. Das isolierte «Burnout» ist eher selten.

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

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.

## KRANKHEITSBILDER

### Angststörung

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

### Bipolare Störung

Wechsel zwischen stark euphorischer und depressiver Stimmungslage.

### Depression

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

### Esstörung

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

### Persönlichkeitsstörung

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

### Psychose/Schizophrenie

Deutliche Veränderungen in Wahrnehmung, Gefühlen und 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

- Leistungsschwankungen
- Leistungsabfall/versagen
- Konzentrationsstörungen
- 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, leicht reizbar
- verstärkt unsicher und ohne Selbstvertrauen
- niedergeschlagen, traurig
- ständig unruhig/angespannt
- mutlos, resignativ
- unangemessen euphorisch
- starke Stimmungsschwankungen

### Sonstige Auffälligkeiten

- Klagen über Erschöpfung
- Vernachlässigung von Kleidung und Körperpflege
- Selbstgespräche
- Einschränkung der Mobilität (Vermeidung bestimmter Verkehrsmittel)

Führungskräfte und Arbeitskollegen merken oft schon früh, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter psychische Probleme hat, da sich diese auch 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 klar, aber wertschätzend gegenüber der Person, ansprechen.

### Zeitpunkt

Es gibt keine Frist oder objektive Kriterien, wann man Auffälligkeiten thematisieren sollte. Jedoch spätestens, wenn Führungskräfte ungute Gefühle haben, zum Beispiel froh sind, wenn der betreffende Mitarbeiter ein paar Tage krank ist. Allgemein gilt: Ansprechen, solange man einem Mitarbeiter noch wohl gesinnt ist.

### Erwartungen kommunizieren

Im Gespräch sollen Vorgaben klar kommuniziert werden. 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

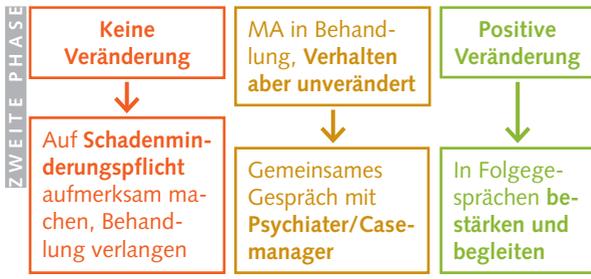
Ausschliessliches Verständnis kann Führungskräfte überfordern und birgt die Gefahr, dass ihr Ärger ansteigt und ihre Geduld sinkt, wenn sich die Probleme nur langsam bessern. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung. Vorgesetzte sollten sich deshalb in ihrem Verhalten auch daran orientieren,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

# WENN SICH DIE SITUATION NICHT BESSERT

In einer ersten Phase geht es darum, mit dem betroffenen Mitarbeiter die Situation anzuklären und Verbesserungs-massnahmen einzuleiten. Bis eine Therapie und Medika-mente Wirkung zeigen, kann es eine Weile dauern. Oft ist zusätzlich ein gemeinsames Gespräch mit dem behan-delnden Psychiater nötig.

**ERSTE PHASE**

- Teilen Sie dem Mitarbeiter ihre **Beobachtungen** mit
- Betonen Sie, dass eine **Veränderung notwendig** ist
- Besprechen Sie, welche **Massnahmen** zu treffen sind
- Sichern Sie dem Mitarbeiter Ihre **Unterstützung** zu
- Verweisen Sie auf interne oder externe **Hilfsangebote**
- Treffen Sie mit dem Mitarbeiter eine **Zielvereinbarung**



Wenn mit einem wertschätzenden und klaren Führungsverhalten über einen gewissen Zeitraum (Wochen, Monate) hinweg keine Verbesserung erzielt wird, kann es notwendig sein, den Mitarbeiter vor die Wahl zu stellen, das Arbeitsproblem mit professioneller/therapeutischer Unterstützung anzugehen und einem gemeinsamen Gespräch mit dem behandelnden Arzt zuzustimmen – oder die Stelle zu verlieren.

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

## UNTERSTÜTZUNG ZUZIEHEN

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

## 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)

### Alle kantonalen IV-Stellen

[www.ausgleichskasse.ch](http://www.ausgleichskasse.ch)

## RECHTLICHES

Bei Konflikten am Arbeitsplatz ist der Arbeitgeber aufgrund der **Fürsorgepflicht** verpflichtet, sämtliche ihm zumutbaren Vorkehrungen zu treffen, um den Konflikt zu entschärfen.

Die **Fürsorgepflicht wird begrenzt durch das Fehlverhalten des Mitarbeiters**: Hat sein 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 – und was nicht?
- Was darf ich verlangen?
- Wo darf ich Druck machen, wo nicht?

### Führungsverhalten

- Wie soll ich mit dem Mitarbeiter umgehen?
- Soll ich das Team informieren – und wie?
- Welche Arbeitsplatzanpassungen sind sinnvoll?

### Prognose, weiteres Procedere

- Wann kann die Mitarbeiterin an den Arbeitsplatz zurückkehren; mit welchem Pensum und mit welcher Leistung?
- 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 die Patientin genau?
- Welche Fähigkeiten werden am Arbeitsplatz verlangt?
- Welche Auffälligkeiten wurden bezüglich Verhalten und Leistung beobachtet?
- Was bewirken die Einschränkungen im Arbeitsumfeld?
- Wie reagiert das Team?

Ein Austausch zwischen dem Arbeitgeber und dem behandelnden Psychiater trägt entscheidend zur Problemlösung bei. Der Arbeitgeber erhält ein genaueres Bild über die konkreten Einschränkungen des Mitarbeiters und der Psychiater erfährt 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 austauschen möchte und worüber nicht, kann deshalb hilfreich sein.

Ein Gespräch zwischen Arbeitgeber und Psychiater ist vor allem dann nötig, wenn die

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

Beim Gespräch ist der betroffene Mitarbeiter selbstverständlich auch dabei, da man nicht über seinen Kopf hinweg Absprachen treffen will. Führt dessen Anwesenheit allerdings dazu, dass ein offener Austausch (der für den Arbeitsplatzzerhalt unabdingbar ist) nicht möglich ist, sollten sich Arbeitgeber und Professionelle kurz Zeit nehmen für ein Anschlussgespräch unter sich. Dies ist dem Betroffenen auch so zu kommunizieren.

# WICHTIGE PUNKTE BACK TO WORK

**Nach einer Arbeitsunfähigkeit ist 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.**

## Kontakt halten

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

## Austausch mit dem behandelnden Arzt

Zentral für einen gelingenden Wiedereinstieg ist ein guter Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arzt. Der Arbeitgeber muss dem Arzt klar kommunizieren, dass er den Mitarbeiter behalten will, aber 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

In Gesprächen ist wichtig, dass stets klar formuliert wird, was vom Mitarbeiter erwartet wird und welche Unterstützung der Arbeitgeber und der Arzt/Casemanager leisten.

## 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 durch das Team

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. Ein detailliertes AUF-Zeugnis gibt Auskunft darüber, 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-/aufgaben
- 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 der behandelnden Ärztin besprochen werden.

## FACHLICHE BEGLEITUNG

Die Fachperson (Casemanager/ Job Coach/IV-Berater):

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

# PSYCHISCHE KRANKHEITEN – KEIN TABU IM BETRIEB

## 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.allesgutebasel.ch](http://www.allesgutebasel.ch)

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

[www.pbl.ch/home/psychiatrische-rehabilitation](http://www.pbl.ch/home/psychiatrische-rehabilitation)

Fachstelle für Psychiatrische Rehabilitation, Psychiatrie BL

[www.rheinleben.ch](http://www.rheinleben.ch)

Beratung und Weiterbildung für Arbeitgeber und Führungskräfte

Eine Betriebskultur, in der Krisen, persönliche Defizite und Überforderung mitgeteilt werden dürfen, trägt entscheidend dazu bei, dass psychische Probleme rechtzeitig offen gelegt und gemeinsam Lösungen entwickelt werden können.

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 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 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 betriebsspezifisch zu planen. Informationen, Richtlinien, Weiterbildungen und andere Massnahmen sind essentiell.

Die Herausgeber danken dem Gesundheitsdepartement Basel-Stadt für die Übernahme der Druckkosten

