



Psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz

Leitfaden für Führungspersonen und Verantwortliche in Human Resources

Rund 18 Prozent der Mitarbeitenden leiden unter psychischen Problemen und Erkrankungen wie Ängste, Burn-out, Depression, Suchtprobleme oder Schizophrenie. Etwa ein Drittel davon ist deswegen in Behandlung. Jeder zweite Mensch erkrankt im Verlauf seines Lebens einmal an einer psychischen Störung. Unabhängig der vielfältigen Ursachen und Auslöser beeinflussen psychische Leiden das (soziale) Verhalten und die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Dieser Leitfaden gibt Ihnen als Führungsperson oder HR-Verantwortliche Hinweise, wie die Zusammenarbeit und Betreuung gelingen kann. Denn zum Glück sind psychische Erkrankungen gut behandelbar und in den meisten Fällen führt die Behandlung zu einer Genesung.

Pflichten der Vorgesetzten

Vorgesetzte haben eine besondere Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitenden (OR 328):

- Der Arbeitgeber trägt die Verantwortung dafür, dass an keinem Arbeitsplatz die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden beeinträchtigt wird.
- Arbeitsplätze und Arbeitssysteme sind so zu gestalten, dass es keine beeinträchtigenden Auswirkungen auf die Mitarbeitenden gibt.

Anzeichen von psychischen Problemen

- Sie beobachten, dass die/der Mitarbeitende verlangsamt arbeitet, vermehrt Fehler macht, häufig unkonzentriert oder gar gereizt ist. Er oder sie weist häufigere Absenzen auf und verspätet sich, wirkt verändert oder traurig. Ein weiteres Anzeichen können Überstunden sein, obwohl die Arbeitslast nicht zugenommen hat. Wenn mehrere dieser Faktoren auftreten, sollten Sie intervenieren.
- Achten Sie auf Verhaltensweisen, die Ihnen nicht vertraut sind und welche irritieren. Mitarbeitende mit einem psychischen Problem reagieren auf ungewohnte Weise. Einige werden zunehmend unsicher und ziehen sich zurück, andere werden dünnhäutig oder aufbrausend.
- Validieren Sie Ihre Beobachtungen und Eindrücke im Austausch mit anderen Führungspersonen. Es macht Sinn, Ansichten von verschiedenen Personen abzuholen, eventuell haben diese ähnliche Beobachtungen gemacht. Involvierern Sie ebenfalls die Personalabteilung in Ihre Überlegungen.

Mögliche Vorgehensweise bei Anzeichen

Wir empfehlen Ihnen folgendes Vorgehen:

Bereiten Sie sich vor – Suchen Sie das Gespräch mit Betroffenen – Reden hilft. Je früher Sie reagieren, umso erfolgsversprechender sind mögliche Massnahmen.

- Notieren Sie Fakten und Beobachtungen zum veränderten Verhalten. Bei Unsicherheit ziehen Sie Hilfe bei (z. B. HR-Abteilung, interne Vertrauensperson, Pro Mente Sana, IV-Stelle).
- Laden Sie die betroffene Person zu einem Austausch ein und teilen Sie Ihr/Ihm mit um was es geht.
- Finden Sie einen passenden Termin und den geeigneten Ort für ein Gespräch. Rechnen Sie genügend Zeit dafür ein. Halten Sie den Kopf frei für ein gutes Gespräch.
- Weisen Sie auf die Möglichkeit hin, sich intern oder extern an eine Vertrauensperson zu wenden. Betroffene Personen wünschen sich oft zuerst ein vertrauliches Gespräch.

1. Gespräch durchführen

Sie geben den Ablauf des Gesprächs und die Ziele vor. Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmungen und zeigen Sie Wertschätzung gegenüber der betroffenen Person. Dabei ist es wichtig, dass Sie Ich-Botschaften machen.

Hören Sie Ihrem Gegenüber interessiert zu. Fragen Sie die Person wie sie selber die Situation erlebt. Sie zeigen Verständnis für die Situation, indem Sie das Gehörte kurz in eigenen Worten zusammenfassen. Erwähnen Sie auch immer wieder, was alles gut läuft.

Betonen Sie am Schluss, dass es wichtig sei, eine gemeinsame Lösung für eine positive Veränderung zu finden. Vereinbaren Sie mit der betroffenen Person ein Folgegespräch in 3 bis 5 Tagen, um gemeinsam Massnahmen zu definieren.

Folgegespräch

Legen Sie mit der betroffenen Person die Ziele und Massnahmen fest:

- Veränderungen an der Aufgabenlast
- Veränderungen an Arbeitszeit und -ort
- Persönliche Unterstützung

Es ist wichtig, dass sich etwas verändert, damit es der Person wieder besser geht.

Nach dem Gespräch:

Halten Sie schriftlich fest, was abgemacht wurde. Informieren Sie danach (in Absprache mit der betroffenen Person) das Team. Veränderung braucht Zeit. Deshalb ist es wichtig, realistische Zeithorizonte zu setzen und regelmässig im Austausch mit der betroffenen Person und dem Team zu bleiben.

Sollte sich die Situation nicht verbessern, so ziehen Sie eine Fachperson (z. B. Case Manager, Job Coach, Psychiatrische/Psychologische Fachperson) hinzu. Vergessen Sie nicht, bei einem positiven Verlauf ein Abschlussgespräch zu organisieren. Dies zeigt dem Gegenüber Wertschätzung.

Präventive Massnahmen

An einem positiven Arbeitsklima arbeiten heisst:

- Sicherheit und Wertschätzung einräumen
- das richtige Mass an Arbeitsmenge erteilen (weder über- noch unterfordern), geben Sie Handlungsspielraum und sorgen Sie für ein angenehmes Betriebsklima

Diese und weitere Faktoren spielen für die Motivation und die psychische Gesundheit eine entscheidende Rolle. Wer sich am Arbeitsplatz wohl fühlt, bleibt gesund und ist bereit sich zu engagieren.

Lassen Sie die Mitarbeitenden den kostenlosen Stress-Check auf der Website stressnostress.ch ausfüllen: www.stressnostress.ch/index.php/ich-und-stress. Für eine detailliertere Auswertung können Sie einen Zugang für die Job-Stress-Analyse bei der Suva anfordern.

Führen Sie mit Ihren Mitarbeitenden ein **Präventionsmodul zum Umgang mit Stress** durch. Damit beugen Sie Stress bei Ihrem Team vor und stärken die Belastbarkeit jedes einzelnen. Weitere Informationen finden Sie unter www.suva.ch/praeventionsmodule.

Mit einem funktionierenden **Absenzenmanagement** lassen sich Ausfalltage reduzieren und Betriebskosten senken. Schaffen Sie Voraussetzungen für weniger Absenzen und eine produktive sowie wertschätzende Unternehmenskultur. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.suva.ch/absenzenmanagement.