

**Psychische Probleme
überdecken
das wahre Gesicht**

Ein Leitfaden für Führungskräfte

«Ihre Partnerin für psychische Gesundheit im Kanton Solothurn»

Irgendwie spürt man als Führungskraft, dass etwas nicht stimmt. Zu oft wird das Bauchgefühl aber ignoriert und wir machen weiter. «Den kenne ich so gar nicht», geht es einem durch den Kopf, oder «die ist ein ganz anderer Mensch». Die Bilder in diesem Leitfaden bringen genau das zum Ausdruck. Mitarbeitende, vielleicht über lange Zeit sogar Leistungsträger im Team, verändern sich. Psychische Probleme überdecken das wahre Gesicht.

Psychisch belastete Mitarbeitende können Führungskräfte fordern. Ja, sogar überfordern. Hier können wir Sie unterstützen: durch Angebote des Geschäftsfeldes Iradis für Prävention und Früherkennung von psychischen Problemen sowie die Leistungen der beruflichen Eingliederung.

Unser Anliegen? Wir wollen Sie befähigen, psychische Probleme im Arbeitskontext zu erkennen und beherzt anzugehen. Wir geben Ihnen mit diesem Leitfaden ein Werkzeug an die Hand, das Ihnen praktische Hilfe im betrieblichen Alltag bietet.

Wir wünschen Ihnen viele Erfolgsmomente bei Ihren herausfordernden Aufgaben in der Führung.

IV-Stelle Solothurn



Karin Fiechter-Jaeggi
Geschäftsleiterin

Inhalt

Editorial	3
Früherkennung	5
<u>Aufhorchen</u>	7
<u>Abklären</u>	11
<u>Ansprechen</u>	15
<u>Auffordern</u>	19
<u>Aktiv bleiben</u>	21
Anrufen	23
Anmelden	24

Früherkennung

Mit den 5A aus der Krise

Wer krank ist, informiert die vorgesetzte Person. Wenn nötig, geht man zum Arzt. Das erscheint logisch. Nicht so bei psychischen Krankheiten. Die Betroffenen befürchten eine Stigmatisierung. Dazu kommen Scham und Angst vor dem Verlust der Arbeit. Oft versuchen Betroffene, ihr Leiden zu verbergen.

Psychische Krankheiten verändern die Wahrnehmungsfähigkeit und beeinflussen das Verhalten. Sie belasten nicht nur private Beziehungen, sondern auch das Berufsleben. Es ist möglich, dass sich die Arbeitsleistung verschlechtert. Nicht selten kommt es zu zwischenmenschlichen Konflikten.

Wir ermutigen Vorgesetzte mit unserem praxiserprobten 5A-Leitfaden: Integrieren Sie die Früherkennung in Ihren Führungsalltag. Es lohnt sich: Sie erhalten die Produktivität des Teams, reduzieren die Kosten und schaffen ein vertrauensvolles Arbeitsklima.

Unsere 5A helfen Ihnen, problematische Entwicklungen bei Mitarbeitenden zu erkennen, lösungsorientiert anzugehen und ihre Auswirkungen auf den Betrieb zu minimieren:

- **Aufhorchen**
- **Abklären**
- **Ansprechen**
- **Auffordern**
- **Aktiv bleiben**

Unser Plus für Sie: Wenn unser Leitfaden nicht alle Fragen beantwortet, dann rufen Sie uns einfach an. Wir unterstützen Sie unkompliziert und kostenlos.



Aufhorchen

Achten Sie auf die ersten Anzeichen.

Sie beobachten an Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter schon länger Auffälligkeiten. Oder das Verhalten erscheint Ihnen in letzter Zeit verändert. Eine problematische Entwicklung ist wahrscheinlich, die Selbststeuerung der Person vielleicht eingeschränkt. Deshalb ist es wichtig, dass Sie die Anzeichen bewusst wahrnehmen.

So handeln Sie:

- Achten Sie auf Verhaltensweisen, die nicht vertraut sind und irritieren. Mitarbeitende mit einem psychischen Problem reagieren verschieden. Während die einen unsicher werden und sich zurückziehen, werden andere dünnhäutig oder aufbrausend.
- Beurteilen Sie die Arbeitsleistung. Oft nimmt die Produktivität ab. Die Mitarbeitenden sind unkonzentriert, unzuverlässig und sie arbeiten langsamer. Es kommt zu ungewohnten Fehlern.
- Machen Sie sich Gedanken zum Verhalten im Team. Werden Absprachen vernachlässigt oder umgangen? Verhalten sich die Mitarbeitenden unflexibel oder wiederholt unangepasst? Sind ihre Reaktionen unangemessen?

Frühwarnzeichen Signale bewusst wahrnehmen

Arbeitsfähigkeit

- Hektische Betriebsamkeit mit häufigen Arbeitsunterbrechungen
- Veränderte oder starr ablehnende Haltung gegenüber Regeln und Routinen
- Kritikempfindlichkeit
- Plan- und Strukturlosigkeit
- Mangelnde Flexibilität
- Häufung von Über- oder Minusstunden
- Häufige Kurzabsenzen
- Leistungsabfall und Leistungsschwankungen
- Hohe Fehlerquote
- Verlangsamung, Ineffizienz
- Unzuverlässigkeit
- Vergesslichkeit
- Unsicherheit
- Vermeiden bestimmter Tätigkeiten
- etc.

Allgemeinzustand

- Persönlicher Rückzug
- Gereiztheit und Aggression
- Geistige Abwesenheit
- Andauernde Traurigkeit oder Niedergeschlagenheit
- Misstrauen
- Berichte von Verfolgung oder Überwachung
- Selbstgespräche
- Schlaflosigkeit, Erschöpfung, unerklärliche Schmerzen
- Unruhe oder Angespanntheit
- Vernachlässigung von Kleidung und Körperpflege
- Verändertes Essverhalten
- Vernachlässigung von Hobbys
- etc.

Psychische Belastung hat viele Gesichter

Weiterbildung lohnt sich

Marco* (51) arbeitet seit 20 Jahren als Lagermitarbeiter und Staplerfahrer in einem Logistikunternehmen. Die Tätigkeit hat sich in den letzten Jahren verändert. Marco hat Mühe, die digitale Abwicklung der Wareneingangskontrolle sowie der Lagerbewirtschaftung zu erlernen. Er kann mit dem Arbeitstempo von jüngeren Kollegen nicht mithalten. Marco macht sich grosse Sorgen, wie lange er den Anforderungen noch gerecht werden kann. Diese Umstände belasten ihn zunehmend. Er wirkt abgelenkt und nervös. Sein Selbstwertgefühl und die Motivation leiden, die Kurzabsenzen häufen sich. Im HR werden die vermehrten Ausfälle von Marco erkannt. Die HR-Mitarbeiterin thematisiert die Absenzen mit der direkten Vorgesetzten, welche die gleichen Beobachtungen gemacht hat. Beide können sich die Situation nicht erklären und vereinbaren ein Gespräch mit Marco. In diesem spricht er über seine Sorgen und existenziellen Ängste. Gemeinsam suchen sie nach Lösungen. Sie vereinbaren, dass Marco Weiterbildungen im Bereich der Lagerbewirtschaftung besucht. Mit dieser Qualifizierung erhöht er sein Fachwissen und seine Kompetenzen, was seine Ängste reduziert. Dadurch steigen seine Motivation und Arbeitsfreude, was sich gewinnbringend auf alle Beteiligten auswirkt.

*Name von der Redaktion geändert



Abklären

Notieren Sie Ihre Beobachtungen.

Erfahrung und Bauchgefühl sagen Ihnen, dass Ihre Sorge um die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter berechtigt ist. Für Sie ist klar, dass es so nicht weitergehen kann. Machen Sie sich ein umfassendes Bild von der Situation. Halten Sie das schriftlich fest. Dies gibt Ihnen Sicherheit bei den nächsten Schritten.

So handeln Sie:

- Werden Sie konkret. Notieren Sie Ihre Beobachtungen. Wo weichen Arbeitsleistung und Verhalten von den Erwartungen ab?
- Fokussieren Sie. Überlegen Sie, was in Bezug auf die Arbeit das grösste Problem ist.
- Formulieren Sie Ihr Ziel für die Führungsarbeit: Was möchten Sie zusammen mit der Mitarbeiterin, mit dem Mitarbeiter erreichen? Ist dazu ein konstruktiv-kritisches Feedbackgespräch angezeigt?
- Entscheiden Sie, welche Stellen im Betrieb Ihre Einschätzung kennen müssen und welche Unterstützung Sie brauchen. Wie ist die Haltung des Unternehmens und was ist möglich?

Checkliste Gut vorbereitet ins Mitarbeitergespräch

Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei der Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs. So gewinnen Sie Sicherheit und lassen sich im Gespräch nicht aus dem Konzept bringen.

Vorbereitung

- Welche Haltung, Emotionen und Gedanken nehme ich in mir wahr?
- Will ich das Gespräch? Welche Widerstände spüre ich?
- Habe ich Mitgefühl mit der Person? Ist Mitgefühl in dieser Situation hilfreich?
- Habe ich mein Ziel und eine prägnante Begründung dafür schriftlich formuliert?
- Ist das Ziel unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen?
- Habe ich Ort und Zeit für das Gespräch passend gewählt?
- Bin ich auch auf eine schwierige Reaktion meiner Mitarbeiterin, meines Mitarbeiters gefasst? Menschen reagieren unterschiedlich auf schlechte Nachrichten. Grob lassen sich vier Reaktionsmuster unterscheiden, allerdings kann jemand in einer Ausnahmesituation anders als gewohnt reagieren. Stellen Sie sich auf alle Möglichkeiten ein.

Der selbstbeherrschte, sachliche Typ

Empfehlung: Fragen Sie nach, laden Sie die Person zur Reaktion ein. Überprüfen Sie, ob Ihre Botschaft angekommen ist, und besprechen Sie weitere konkrete Schritte.

Der ablenkende, verhandelnde Typ

Empfehlung: Bleiben Sie beim Thema und geben Sie einen klaren Rahmen. Machen Sie klare, kurze Aussagen. Zeigen Sie Verständnis, aber machen Sie keine Versprechungen.

Der geschockte, hilflose Typ

Empfehlung: Zeigen Sie Verständnis. Bleiben Sie dabei sachlich. Sprechen Sie die Reaktion an. Stellen Sie das Ziel in den Vordergrund.

Der aufbrausende, anklagende Typ

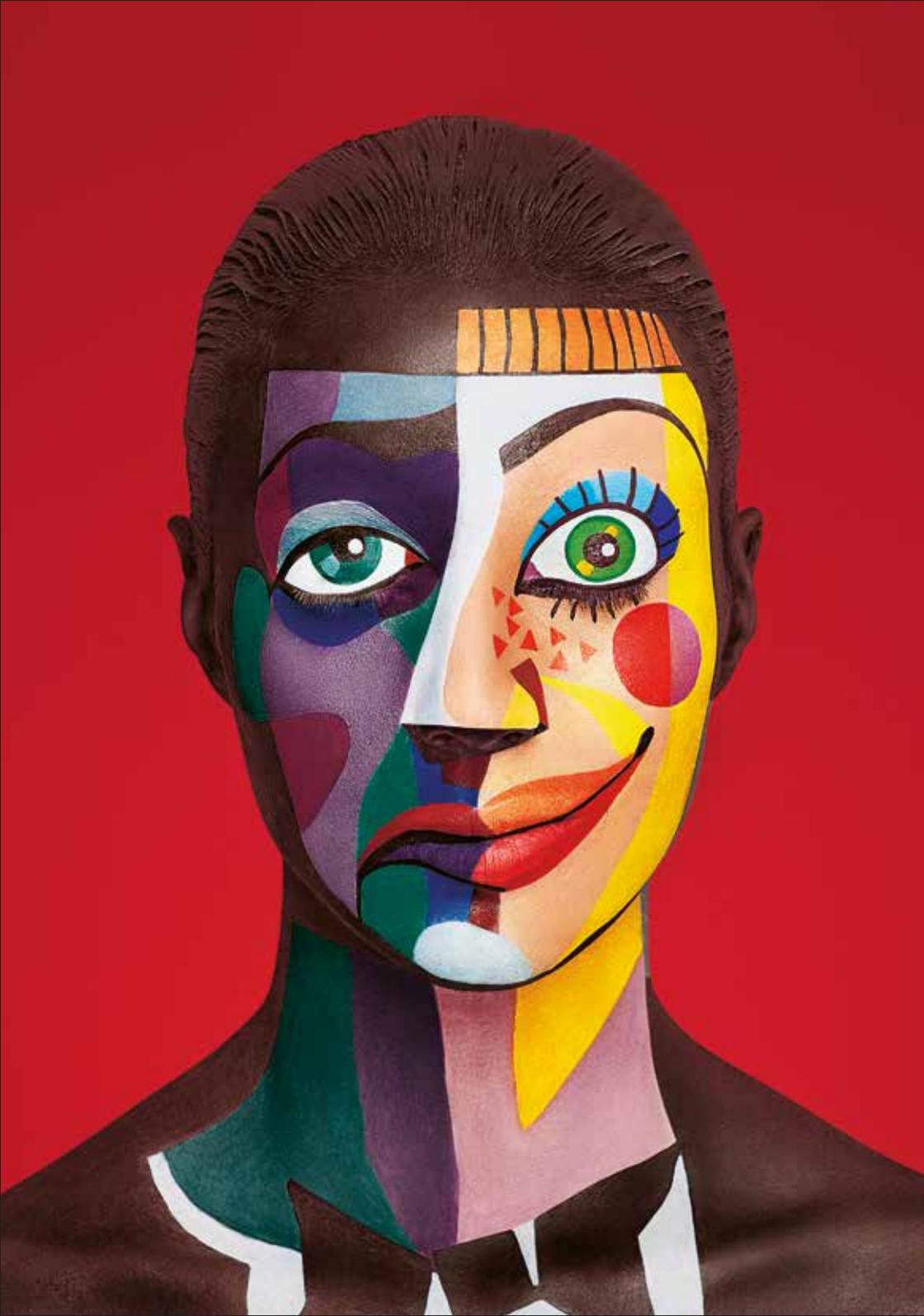
Empfehlung: Bleiben Sie ruhig und werden Sie nicht emotional. Nehmen Sie Aggressionen nicht persönlich. Sprechen Sie die Emotionalität an, bitten Sie allenfalls um einen ruhigen Ton. Geben Sie der Person Zeit, das Gehörte zu verarbeiten. Bleiben Sie bei den Fakten, wiederholen Sie diese. Setzen Sie Grenzen.

Psychische Belastung hat viele Gesichter

Professionelle Begleitung unterstützt

Anna* (23) ist diplomierte Pflegefachfrau in einem Alters- und Pflegeheim. Sie liebt ihre anspruchsvollen Tätigkeiten mit den betagten Menschen, den Angehörigen und im Team. Anna identifiziert sich mit ihrer Arbeit und übernimmt viel Verantwortung. Trotz den vielen pflegerischen und administrativen Aufgaben, welche hohen Qualitäts- und Dokumentationsanforderungen unterliegen, sowie ständigem Zeitdruck aufgrund von Personalmangel gelingt es ihr, sich Zeit für Gespräche mit den Bewohnern und Bewohnerinnen zu nehmen. Nach den Arbeitsschichten ist sie jeweils erschöpft. Sie hat Mühe, sich zu erholen. Ihr Hobby, das Basketballspiel, leidet darunter. Seit längerem geht sie nicht mehr regelmässig in die Trainings und kann so ihre Leistungen in den Matches nicht mehr erbringen. Sie zieht sich vermehrt aus dem Freundeskreis zurück. Bei der Arbeit nimmt sie nicht mehr an den gemeinsamen Pausen teil und isst ihre Mahlzeiten oft alleine. Die beste Arbeitskollegin spricht sie auf das veränderte Verhalten an. Anna bricht in Tränen aus und erkennt erst durch den Austausch, dass es ihr nicht gut geht und sie Unterstützung braucht. Anna thematisiert die Überforderung mit der direkten Vorgesetzten und entscheidet sich für eine externe Begleitung. Sie bespricht ihre derzeitige Situation mit einer Fachperson. Mit dieser Unterstützung erarbeitet Anna Verhaltensstrategien und findet zurück in ein erfülltes Berufs- und Privatleben.

*Name von der Redaktion geändert



Ansprechen

Schaffen Sie Klarheit im Gespräch.

Sorge oder Kritik zu äussern, ist anspruchsvoll. Das konstruktive, offene Gespräch ist aber die Chance, die Abwärtsspirale am Arbeitsplatz zu unterbrechen. In einer Situation, die von Scham und Angst geprägt ist, kann es der Person Sicherheit geben. Trotzdem kann die erste Reaktion Abwehr, Wut oder Weinen sein. Reservieren Sie sich genügend Zeit für das Gespräch und bereiten Sie sich schriftlich darauf vor: Welches Ziel verfolgen Sie?

So handeln Sie:

- Eröffnen Sie das Gespräch klar und wohlwollend: «Ich mache mir Sorgen um dich. Ich schildere dir meine Beobachtungen und Erwartungen. Mein Ziel für dieses Gespräch ist, dass wir gemeinsam einen guten Weg finden.»
- Zeigen Sie Ihr Interesse an der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter. Machen Sie deutlich, dass Sie den Arbeitsplatz erhalten möchten.
- Berichten Sie, was genau Sie beobachtet haben, und fragen Sie nach dem Erleben des Mitarbeiters. Eine offene Ansprache und ein verständnisvoller Ton ermöglichen den Dialog.
- Vereinbaren Sie konkrete erste Schritte: Was muss sich bis zum nächsten Gespräch am Arbeitsplatz verbessern? Setzen Sie den Termin für das Folgegespräch. Der ideale Zeitpunkt ist 14 Tage nach dem Erstgespräch.

Gesprächsleitfaden Souverän durchs Mitarbeitergespräch

Der folgende Leitfaden führt Sie souverän durchs Mitarbeitergespräch, damit Ihre Botschaften ankommen und Sie die nötigen Veränderungen anstossen können.

Begrüssen

- **Körperhaltung:** aufrecht, zugewandt, mit Augenkontakt
- **Einleitung:** Grund und Ziel des Gesprächs
- **Vermeiden Sie:** Smalltalk, Fragen nach dem Wohlbefinden, Hervorheben von positiven Aspekten

Problem benennen

- **Botschaft:** Problem oder Fehlverhalten ansprechen
- **Begründung:** kurz halten, aufs Wesentliche beschränken
- **Sprache:** einfach, klar, kurze Sätze
- **Vermeiden Sie:** lange, umständliche Erklärungen, Beschönigungen, Hervorheben von positiven Aspekten

Reaktion abholen

- **Einschätzung der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters:** zur Reaktion einladen, Reaktion würdigen
- **Emotionen:** zulassen und respektieren. Verständnis zeigen, aber nicht zustimmen
- **Vermeiden Sie:** trösten, appellieren, rechtfertigen, abschwächen, diskutieren

Lösungsweg finden

- **Ziel:** klar vorgeben
- **Lösungsweg:** Mitarbeiterin, Mitarbeiter einbeziehen
- **Unterstützung:** anbieten, soweit möglich und gewollt
- **Vermeiden Sie:** Zwang, Aufgaben und Verantwortung an Unbeteiligte delegieren

Weiteres Vorgehen vereinbaren

- **Massnahmen:** klar definieren und zuteilen
- **Protokollieren:** Wer macht was bis wann?
- **Termin:** Folgegespräch vereinbaren

Gespräch abschliessen

- **Übereinkunft:** Zustimmung der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters einholen, Eigenverantwortung einfordern
- **Zusammenfassung:** Feedback zum Gespräch geben und kurzes Fazit ziehen
- **Vermeiden Sie:** abrupter Abbruch, Einbringen neuer Aspekte

Psychische Belastung hat viele Gesichter

Tüftler, nicht Anführer

Beat* (42) ist seit gut einem Jahr Abteilungsleiter in einem Ingenieurbüro, als ein anderes Unternehmen den Betrieb kauft. Er kann bleiben und führt nun sogar ein grösseres Team. Schnell fallen die ersten Probleme auf: unbeantwortete E-Mails, verpasste Fristen, schlechte Laune. Beats neuer Vorgesetzter sucht das Gespräch, spricht ihn auf die unbeantworteten E-Mails und verpassten Fristen an. Keine Reaktion. Sein Chef insistiert. Nach wiederholtem Nachfragen räumt Beat ein: Er ist überfordert. Sein Lösungsvorschlag: eine Auszeit. Sein Chef unterstützt den Wunsch und Beat legt ein Sabbatical ein. Als er zurückkommt, läuft alles besser. Doch nach wenigen Wochen ist alles beim Alten. Der Vorgesetzte muss handeln. Er sucht Unterstützung beim HR, klärt ab, welche Möglichkeiten er hat. Seine Vermutung: Beat fühlt sich mit seinen Führungsaufgaben nicht wohl. Doch der 42-Jährige hält an der Führungsposition fest. Erst mit Hilfe eines externen Coachings kann er loslassen. Er gibt die Abteilungsleitung ab, übernimmt eine Fachkaderstelle. Die Arbeit macht wieder Spass.

*Name von der Redaktion geändert



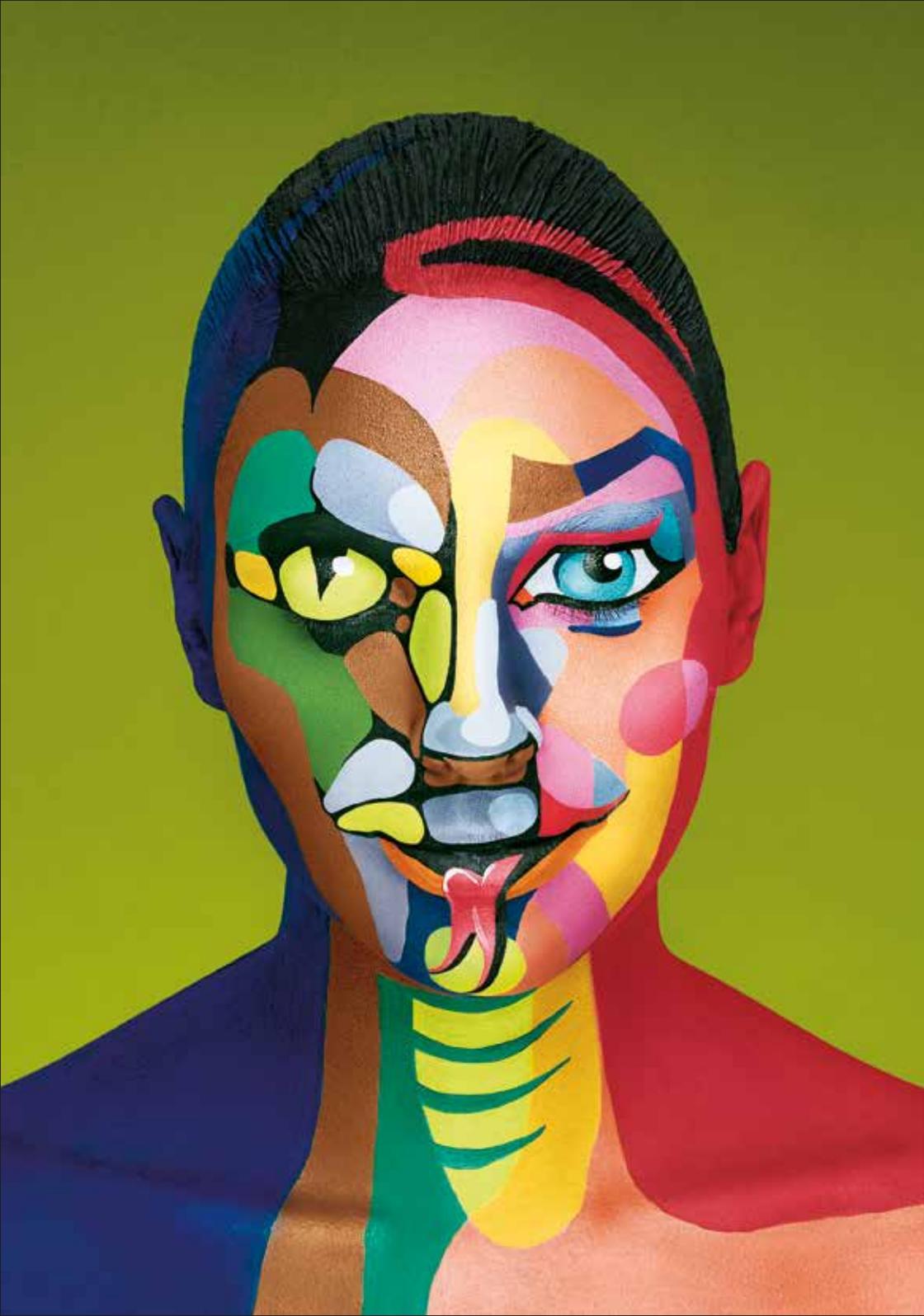
Auffordern

Bewegen Sie zum Handeln.

Zeitnah auf das Erstgespräch planen Sie den Folgetermin. Wenn Mitarbeitende ein ernsthaftes psychisches Leiden haben, kann es sein, dass sie nicht in der Lage sind, die Vereinbarungen zu erfüllen. Jetzt geht es darum, Sicherheit zu vermitteln und zum konkreten Handeln aufzufordern.

So handeln Sie:

- Knüpfen Sie beim letzten Gespräch an: «Wir haben vereinbart, dass wir uns nochmals treffen. Wir haben abgemacht, was sich konkret ändern muss. Das hat leider nicht geklappt. Wie ist es dir seit unserem letzten Gespräch ergangen?»
- Zeigen Sie Verständnis und klären Sie dann den Standpunkt der Firma. Schildern Sie das erwartete Verhalten.
- Ist für eine nachhaltige Veränderung eine externe Fachperson notwendig? Vereinbaren Sie mit der psychisch belasteten Person, dass sie sich Hilfe holt. Bitten Sie um eine Vollmacht, damit die behandelnde Fachperson Sie über die Belastbarkeit des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin informieren kann. So können Sie einschätzen, ob und wie Sie die Person während der Behandlung einsetzen können.
- Es ist wichtig, dass die Fachperson erfährt, wie der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin im Unternehmen wahrgenommen wird.
- Fassen Sie am Schluss des Gesprächs die vereinbarten Schritte zusammen und legen Sie fest, wann Sie sich das nächste Mal treffen.



Aktiv bleiben

Geben Sie regelmässig Feedback.

Erwarten Sie keine Veränderung über Nacht. Auch nicht innerhalb eines Monats. Wichtig ist, dass Sie jetzt am Ball bleiben. Mitarbeitende mit einer psychischen Problematik sind oft unsicher. Sie brauchen nahe Begleitung durch die Vorgesetzten. Treffen Sie sich regelmässig zum Feedbackgespräch und signalisieren Sie, dass Ihre Tür offen ist. Fragen Sie aber nicht täglich nach dem Befinden. Wer sich auf dem Weg der Besserung befindet, will nicht permanent an seine Erkrankung erinnert werden.

So handeln Sie:

- Halten Sie Ihre Beobachtungen weiterhin schriftlich fest. Geben Sie Feedback zur Entwicklung. Sagen Sie, was positiv auffällt, und intervenieren Sie, wenn Abmachungen nicht eingehalten werden.
- Anerkennen Sie konstruktive Veränderungen. Ihre Führung muss klar, wohlwollend und konsequent sein.
- Auch wenn Arbeitsleistung und Verhalten wieder stimmen: Bleiben Sie aufmerksam und schauen Sie regelmässig hin. So erkennen Sie problematische Entwicklungen früh und können rasch handeln.

Als vorgesetzte Person aktiv bleiben, heisst auch, bei Bedarf Unterstützung zu holen. Bei den Experten im eigenen Unternehmen oder bei den Spezialistinnen von Iradis.

Flexibilität kann Arbeitsplätze erhalten

Anpassungen an Arbeitsumgebung und Aufgaben können die Arbeitsfähigkeit häufig trotz Erkrankung erhalten. Welche Anpassungen sinnvoll sind, hängt von der spezifischen Situation ab. Ein Gespräch mit der behandelnden Fachperson kann Aufschluss geben. Möglich ist unter anderem das Folgende:

- Pensum reduzieren
- Aufgaben vereinfachen
- Aufgaben klarer strukturieren
- Planungsaufgaben reduzieren
- Häufigere Kurzpausen einrichten
- Ruhige Arbeitsumgebung anbieten
- Einzelarbeit ermöglichen
- Wöchentlich Feedback geben

Anrufen

Manchmal braucht es ein A mehr.

Auch bei langer Führungserfahrung – psychische Krankheiten, die sich am Arbeitsplatz manifestieren, bleiben eine Herausforderung für Vorgesetzte. Mit einer konkreten Situation konfrontiert, tut es gut, die Meinung externer Fachleute einzuholen.

Unsere Iradis-Spezialisten unterstützen Sie unkompliziert und kostenlos. Wir beraten Sie telefonisch, persönlich oder auf Wunsch auch bei Ihnen vor Ort.

Auf unserer Website finden Sie weitere Informationen, wie wir Führungskräfte und HR-Verantwortliche bei der Prävention unterstützen können.

Ihr Kontakt:

Telefon 032 686 24 00

Mail an info@iradis.ch

www.iradis.ch

Anmelden

Kennen Sie unser Weiterbildungsangebot?

Wir bieten Fachreferate, Workshops und Schulungen an.
Wir unterstützen und gestalten individuelle Angebote bei
Ihnen im Unternehmen, mit Ihnen zusammen. Auf unserer
Website finden Sie weiterführende Informationen:

www.iradis.ch

IRADIS, EIN GESCHÄFTSFELD DER IV-STELLE SOLOTHURN.

IRADIS | Allmendweg 6 | 4528 Zuchwil | T 032 686 24 00 | www.iradis.ch