



### UMGANG MIT PSYCHISCH BELASTETEN ANGESTELLTEN

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

In den letzten Jahrzehnten sind die psychisch bedingten IV-Renten massiv gestiegen, insbesondere bei jungen Menschen. Im Jahre 2014 machten psychische Störungen mit über 40 Prozent die grösste Gruppe aller IV-Bezüger aus.

Angestellte nehmen ihre psychische Verfassung mit an den Arbeitsplatz. Das ist menschlich, aber es wirkt sich auf Leistung, Team und Betriebsklima aus. Der Umgang mit den betroffenen Angestellten stellt Vorgesetzte und Personalverantwortliche meist vor grosse Herausforderungen.

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. Die allermeisten Betroffenen sind jedoch trotz einer psychischen Erkrankung (teil-)arbeitsfähig; vorausgesetzt, es wird genügend früh reagiert und Arbeitsplatz und Aufgaben werden an die veränderte Leistungsfähigkeit angepasst.

Im Folgenden wollen wir Ihnen zur dieser Problematik einige Informationen und Hinweise auf Lösungsansätze weitergeben, die Peter Ettlin, Stiftung Rheinleben und Dr. phil. Niklas Baer, Psychiatrie Baselland, anlässlich eines Austausches zwischen Fachleuten aus Psychiatrie und Wirtschaft für die Arbeitgeberschaft erarbeitet haben. Erläuterungen und Handlungsempfehlungen haben die beiden genannten Autoren im Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte «Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um?» praxisnah dargestellt (Quelle der folgenden Ausführungen ist die genannte Publikation.).

Alexander Frei

# 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 Belastungen 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 weder arbeitslos noch invalidisiert, sondern erwerbstätig. Von diesen entwickelt ein Teil Arbeitsprobleme, auf welche Führungskräfte reagieren sollten.

## 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.

### PERSÖNLICHKEITSTÖRUNG

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

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 Arbeitsver-

halten und/oder in der Leistung äussern. Die verbreiteten Hemmungen, psychische Auffälligkeiten anzusprechen, verhindern allerdings meist eine rechtzeitige Intervention und reduzieren damit die Chancen für eine Problemlösung.

Führungskräfte sollten deshalb bei psychischen Auffälligkeiten so früh wie möglich das Gespräch mit dem Betroffenen suchen und ihre Wahrnehmung wertschätzend gegenüber der Person und klar ansprechen. Hinweise auf mögliche psychische Probleme können sich ergeben aus dem Arbeitsverhalten / Leistung, Sozialverhalten, der Stimmungslage oder sonstigen Auffälligkeiten (bspw. Anzeichen von Erschöpfung, Vernachlässigung von Kleidung und Körperpflege).

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 betroffene 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. 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.

## STIFTUNG RHEINLEBEN, ANGEBOTE FÜR ARBEITGEBER

Die Stiftung Rheinleben unterstützt Arbeitgeber mit folgenden Dienstleistungen im Themenbereich Arbeit und psychische Belastung:

- Fortbildungen für Vorgesetzte und HR (bspw. «Psychische Belastungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen und professionell handeln»).
- Kurzberatungen von Arbeitgebern (bspw. wie soll vorgegangen werden, wenn ein Mitarbeiter durch sein Verhalten Team und Arbeitsatmosphäre besonders belastet).
- Konzeptarbeit (bspw. zu besseren Prozessen back-to-work oder Unterstützung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz).
- Job-Coaching für Mitarbeiter mit einer psychischen Krankheit bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Weitere Infos: <https://www.rheinleben.ch/arbeitgeber> oder Telefon 061 335 92 28.



## WIE VORGEHEN?

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.

Wenn mit einem wertschätzenden und klaren Führungsverhalten sowie mit konkreten Vorgaben bezüglich Verhalten und Leistung 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. Oft sind auch weitere Schritte notwendig, beispielsweise ein gemeinsames Gespräch mit dem behandelnden Psychiater.

Für Vorgesetzte ist empfohlen, frühzeitig Unterstützung beizuziehen: Personalabteilung, Casemanager einer Krankentaggeldversicherung (bei Absenzen), externe Fachperson / Job Coach, Psychiater / Psychologe. In schwierigen Situationen am Arbeitsplatz bieten auch die IV-Stellen Beratung für Arbeitgeber. Wenn sich die Situation längere Zeit nicht verbessert, kann eine Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Psychiater entscheidend zur Problemlösung beitragen; der Arbeitnehmer muss dazu jedoch seinem Psychiater eine Einwilligung geben.

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 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.

## 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.

## EMPFEHLUNG

Für weitergehende Informationen empfehlen wir interessierten Personalverantwortlichen den Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte «Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um?». Der Leitfaden kann als PDF auf der Webseite der Stiftung Rheinleben Basel heruntergeladen werden: <http://www.rheinleben.ch/print/arbeitgeber.pdf> Die beiden durch die Autoren vertretenen Institutionen verfügen auch über spezifische Arbeitgeberangebote (siehe Kasten).

## ECKDATEN BETR. SOZIALVERSICHERUNGEN 2016

Über die wichtigsten Eckdaten in den Sozialversicherungen für das Jahr 2016 werden die Mitglieder des Arbeitgeberverbandes Basel wie jedes Jahr direkt von der Ausgleichskasse Arbeitgeber Basel AK40 mit einem separaten Schreiben informiert.

### FACHSTELLE PSYCHIATRISCHE REHABILITATION, PSYCHIATRIE BASELLAND

Die Fachstelle beschäftigt sich seit 2005 mit den Zusammenhängen von Erwerbstätigkeit und psychischen Problemen und will zur Invaliditätsprävention von Personen mit psychischen Problemen beitragen. Sie betreibt praxisbezogene Forschung, führt Schulungen durch für Arbeitgeber, Privat- und Sozialversicherungen, Ärzte und Rehafachleute und berät Patienten der Psychiatrie Baselland sowie Fachleute. Sie ist regional und national tätig und Mitglied der OECD-Arbeitsgruppe «Mental Health and Work».

Weitere Infos: <http://www.pbl.ch/home/psychiatrische-rehabilitation/arbeiten-und-projekte/>

### WORKTRAIN – ARBEITSINTEGRATION FÜR MENSCHEN MIT EINER LEISTUNGSBEEINTRÄCHTIGUNG

Der Verein Worktrain engagiert sich seit 1986 für Menschen mit einer Leistungsbeeinträchtigung. Mit dem breiten Angebot an Dienstleistungen und Beschäftigungsplätzen im kaufmännischen Bereich und im Detailhandel orientiert er sich am ersten Arbeitsmarkt. Sichtbar wird das Engagement u. a. mit dem PAPAAYA GIFT SHOP an der Bruderholzstrasse 45 in Basel. Mit dem vorliegenden «Schwerpunkt» erhalten Sie als Beilage eine Einladung zu den **PAPAAYA GIFT SHOP-Weihnachtswochen**. Besuchen Sie den Laden und lassen Sie sich mit Gebäck und Glühwein verwöhnen – die Angestellten von Worktrain freuen sich auf Sie! Weitere Informationen zu den Dienstleistungen finden Sie auch auf [www.worktrain.ch](http://www.worktrain.ch).