

*Psychische Probleme  
überdecken  
das wahre Gesicht*

Ein Leitfaden für Vorgesetzte



## **Die SVA Aargau ist die Partnerin für Prävention und berufliche Eingliederung.**

Irgendwie spürt man als Vorgesetzte, als Vorgesetzter, 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, «der 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 fordern. Ja, sie können Vorgesetzte auch überfordern. Hier möchten wir unterstützen, denn die SVA Aargau ist mit der Invalidenversicherung Partnerin für Prävention und berufliche Eingliederung. «IV» steht für Integrationsversicherung.

Unser Anliegen? Sie befähigen, psychische Probleme im Arbeitskontext zu erkennen und beherzt anzugehen. Sie erhalten mit diesem Leitfaden ein Werkzeug, das Ihnen Orientierung gibt und eine praktische Hilfe im Führungsalltag sein soll. Sie haben einen «Kompass» in der Hand, der von und mit Führungskräften entwickelt und in der Praxis erprobt wurde. Und falls dieser Kompass für die Richtungsänderung nicht ausreicht, unterstützen wir Sie und Ihre Mitarbeitenden mit weiterführenden Eingliederungsmassnahmen.

Wir wünschen Ihnen viele persönliche Erfolgsmomente für die Führungsarbeit.



SVA Aargau  
Lisa Bernasconi  
Leiterin Invalidenversicherung

# *Inhalt*

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

# *Früherkennung*

## **Mit den 5A aus der Krise**

Wer krank ist, informiert den Chef oder die Chefin. Wenn nötig, geht man zum Arzt. Das erscheint logisch. Nicht so bei psychischen Krankheiten. Die Betroffenen befürchten eine Stigmatisierung. Dazu kommen Scham und die 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.

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 eventuell 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. Der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin ist unkonzentriert, unzuverlässig und arbeitet langsamer. Es kommt zu ungewohnten Fehlern.
- Machen Sie sich Gedanken zum Verhalten im Team. Werden Absprachen vernachlässigt oder umgangen? Verhält sich der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin inflexibel oder wiederholt unangepasst? Sind seine oder 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

## Flexibilität und Verständnis als zentrale Faktoren

Monika\* (39) arbeitet als Softwareentwicklerin für einen Gerätehersteller. Sie ist ein wichtiges Teammitglied und die Zusammenarbeit funktioniert reibungslos. Bis sich die Absenzen zu häufen beginnen. Monika muss stationär behandelt werden. Ihr Chef möchte verstehen, wieso Monika oft ausfällt, und sucht aktiv das Gespräch mit ihr. Er erfährt von der angespannten familiären Situation und ihrer psychischen Erkrankung. Sie hat sogar schon Suizidversuche unternommen. Der Chef informiert sich über die Auswirkungen der Krankheit und vereinbart mit Monika, dass sie sich regelmässig über ihre aktuelle Situation und ihre Leistungsfähigkeit austauschen. Auf Anraten der Invalidenversicherung übernimmt Monika Aufgaben, die sie nicht zwingend im Büro erledigen muss. Wenn es am Arbeitsplatz zu hektisch wird, kann sie nun ihre Arbeit vermehrt im Homeoffice erledigen und ist damit auch in der Zeiteinteilung flexibler. So reduzieren sich für sie belastende Situationen. Und da der Chef die Situation von Monika nun gut kennt, hat er ein grösseres Verständnis für ihre Absenzen. In offenen Gesprächen sorgt er dafür, dass auch die Kollegen und Kolleginnen von Monika der Situation verständnisvoll begegnen.

\* Name der Redaktion bekannt



# 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, welche 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**

### **Schritt für Schritt zurück in den Arbeitsalltag**

Sabine\* (44) ist an Krebs erkrankt. Die Seelsorgerin ist während mehrerer Monaten arbeitsunfähig. Während der Behandlungen steht sie in engem Kontakt mit ihrer Arbeitgeberin. Sabine kann den Krebs besiegen und der Start in den Arbeitsalltag rückt immer näher. Doch statt dass sich Sabine freut, wird sie immer distanzierter. Die Aufgaben, die auf sie warten, machen ihr Angst und versetzen sie in eine Stresssituation. Die Arbeitgeberin realisiert dies und spricht die verunsicherte Seelsorgerin auf ihre Bedenken an. Die Invalidenversicherung stellt den beiden einen Jobcoach zur Seite, der ihnen hilft, den Arbeitseinstieg sorgfältig zu planen. Die Aufgaben werden so organisiert, dass Sabine Schritt für Schritt ihre fehlende Belastbarkeit wieder aufbauen kann. Vorübergehend übernimmt eine Stellvertretung für Sabine schwierige Aufgaben, wie Trauerbegleitungen und Beerdigungen. Heute fühlt sich Sabine selbstbewusst und stark. Auch anspruchsvolle Arbeiten kann sie wieder stressfrei ausführen.

\* Name der Redaktion bekannt



# *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, der Mitarbeiterin. 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, Delegieren von Aufgaben und Verantwortung an Unbekannte

### Weiteres Vorgehen vereinbaren

- **Massnahmen:** klar definieren und zuteilen
- **Protokollieren:** Wer macht was bis wann?
- **Termin:** Nach 14 Tagen ein Folgegespräch vereinbaren

### Gespräch abschliessen

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



## Psychische Belastung hat viele Gesichter

### Die eigenen Stärken richtig einsetzen

Felix\* (36) ist ein aufgeschlossener Maschinenbauingenieur. Er ist richtig gut in seinem Job und bei seinen Kollegen und Kolleginnen beliebt. Er wird zum Teamleiter befördert. Ab diesem Zeitpunkt häufen sich die Überstunden und mit der Zeit lässt die Leistung von Felix immer mehr nach. Technische Herausforderungen machen ihm nicht mehr gleich viel Freude wie früher und er zieht sich immer mehr zurück. Felix fällt in eine depressive Phase und wird längerfristig krankgeschrieben. Die Arbeitgeberin wendet sich an die Invalidenversicherung. Zusammen mit dem behandelnden Arzt treibt sie Felix' Rückkehr an den Arbeitsplatz voran. Einem Jobcoach gelingt es, die Ursache der Belastung zu finden. Felix kann sich nicht für die neuen Führungsaufgaben begeistern – im Gegenteil: Sie belasten ihn übermässig. Die Arbeitgeberin schreibt die Teamleitungsstelle neu aus und Felix übernimmt die Funktion nur noch ad interim. Felix fällt ein Stein vom Herzen. Seine Arbeitsleistung steigt nach und nach wieder an und die Freude an kniffligen Aufgaben kehrt zurück. Die Arbeitgeberin lernt viel aus den Gesprächen mit dem Maschinenbauingenieur. Beförderungen starten jetzt mit einer «Probezeit», die eng begleitet wird.

\* Name der Redaktion bekannt



# Auffordern

## **Bewegen Sie zum Handeln.**

Zeitnah auf das Erstgespräch planen Sie den Folgetermin. Wenn die Person ein ernsthaftes psychisches Leiden hat, kann es sein, dass sie nicht in der Lage ist, 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 des Unternehmens. Schildern Sie das erwartete Verhalten.
- Ist für eine nachhaltige Veränderung eine externe Fachperson notwendig? Verlangen Sie, dass sich Ihr Mitarbeiter, Ihre Mitarbeiterin Hilfe holt, und begründen Sie, warum. Bitten Sie um eine Vollmacht, damit die Ärztin, der Arzt Sie über den Zustand des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin informieren kann. So können Sie einschätzen, ob und wie Sie ihn oder sie 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, als Vorgesetzter aktiv zu bleiben, heisst auch, bei Bedarf Unterstützung zu holen. Bei den Experten im eigenen Unternehmen oder bei den IV-Spezialisten und -Spezialistinnen der SVA Aargau.

## **Kleine Anpassungen, grosse Wirkung 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 dem behandelnden Arzt, der behandelnden Ärztin 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 Führungskräfte. Wer mit einem konkreten Fall konfrontiert ist, tut gut daran, die Meinung externer Fachleute einzuholen. Unsere IV-Spezialistinnen und -Spezialisten unterstützen Sie unbürokratisch und kostenlos. Wir beraten Sie telefonisch oder auf Wunsch auch vor Ort.

Auf unserer Website finden Sie weitere Informationen, wie wir Arbeitgebende und Versicherte bei Prävention und beruflicher Eingliederung unterstützen können.

## **Der Kontakt für Arbeitgeberfragen:**

Direktwahl +41 62 837 85 15 oder  
E-Mail an [integration@sva-ag.ch](mailto:integration@sva-ag.ch)  
[www.sva-ag.ch/5a](http://www.sva-ag.ch/5a)

# Anmelden

## Kennen Sie unser Kursangebot?

Die Kurse der SVA Aargau bieten Führungskräften und Personalverantwortlichen die Möglichkeit, sich praxisnah mit Themen rund um die Gesundheit am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen und wertvolle Inputs zu erhalten.

Gleichzeitig vermitteln verschiedene Kurse breites Wissen zu den Sozialversicherungen der 1. Säule.

Schauen Sie vorbei: [www.sva-ag.ch/kurse](http://www.sva-ag.ch/kurse)

Möchten Sie regelmässig über Angebote rund um die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz informiert werden?

**Jetzt abonnieren: [www.sva-ag.ch/newsletter](http://www.sva-ag.ch/newsletter)**

SVA Aargau  
Invalidenversicherung, Bahnhofplatz 3C, 5001 Aarau