Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden

Im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden besteht oft grosse Unsicherheit. Nicht selten wartet das Arbeitsumfeld zu, bis die Situation eskaliert. Das frühzeitige Erkennen von psychischen Belastungen und ein adäquates Reagieren sind jedoch entscheidend, um eine Besserung anzustossen und Arbeitsausfällen und damit verbundenen Kosten vorzubeugen. So wird nicht nur den Betroffenen selbst, sondern auch dem Betrieb viel Leid erspart.

Führungskräfte und Arbeitskollegen merken in der Regel schon früh, wenn jemand im Team mit psychischen Problemen kämpft, da sich diese oft im zwischenmenschlichen Kontakt, im Arbeitsverhalten und/oder in der Leistung äussern. Die folgende Auflistung soll Ihnen dabei helfen, mögliche Anzeichen zu erkennen. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ermöglicht erst recht keine Diagnosen. Diese zu stellen ist auch nicht Ihre Aufgabe. Bitte wenden Sie sich deshalb im Zweifelsfall an den betriebsärztlichen Dienst oder an ICAS. Wir helfen Ihnen, die Situation einzuordnen und die erforderlichen Schritte gemeinsam zu erarbeiten.

Arbeitsverhalten/Leistung

- Leistungsabfall, -schwankungen, akutes Leistungsversagen
- 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
- Verursachen von Konflikten im Team
- egoistisches Verhalten

Stimmungslage

- aggressiv/explosiv, leicht reizbar
- verstärkt unsicher, kein Selbstvertrauen
- niedergeschlagen, traurig
- ständig unruhig/angespannt
- mutlos, resignativ
- unangemessen euphorisch
- starke Stimmungsschwankungen

Sonstige Auffälligkeiten

- Klagen über Schlaflosigkeit/Erschöpfung
- Vernachlässigung von Kleidung und Körperpflege
- Führen von Selbstgesprächen
- Einschränkung der Mobilität (z. B. Vermeidung bestimmter Verkehrsmittel)

Wenn Sie zum Schluss kommen, dass die Auffälligkeiten eine psychische Ursache haben könnten, sollten Sie so früh wie möglich das Gespräch mit der betroffenen Person suchen und Ihre Wahrnehmung wertschätzend aber klar kommunizieren. Gerne sind wir für Sie da, um ein solches Gespräch gemeinsam vorzubereiten:

- Teilen Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter Ihre konkreten Beobachtungen mit
- In einem ersten Schritt hören Sie nur zu und stellen Fragen, um zu verstehen, wo das Problem liegt
- Wenn Sie sich ein genaues Bild machen konnten, besprechen Sie im zweiten Schritt, welche konkreten (vorübergehenden) Massnahmen zu treffen sind
- Verweisen Sie auf interne oder externe Hilfsangebote, z. B. ICAS
- Treffen Sie eine Zielvereinbarung und vereinbaren Sie unbedingt ein zweites Gespräch

Mitarbeitende reagieren unterschiedlich, wenn Sie auf Auffälligkeiten angesprochen werden. Manche streiten alles ab oder fühlen sich angegriffen, manche nehmen alles auf, einige werden aggressiv und wieder andere werden besonders entgegenkommend und engagiert sein. Als Führungskraft ist es wichtig, dass Sie Ihre Mitarbeitenden und insbesondre ihre Art auf Kritik zu reagieren kennen. Und es lohnt sich, stets eine grundsätzlich wertschätzende und anerkennende Haltung einzunehmen.

Die Vorgehensweise für das Zweitgespräch entspricht jenem für das Erstgespräch und dient zur weiteren Einschätzung der Situation. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

a) **Die Situation hat sich verbessert**, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter hat erste Schritte unternommen, z. B. ICAS kontaktiert oder ärztliche Hilfe gesucht. Würdigen Sie die Anstrengungen und verstärken Sie positiv. Bleiben Sie unbedingt in Kontakt, vor allem, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter vorübergehen krankgeschrieben ist.

b) **Die Situation hat sich nicht oder zum Negativen verändert** und es wurden von der Mitarbeiterin oder vom Mitarbeiter keine weiteren Schritte eingeleitet. Geben Sie Rückmeldung zum negativen Verlauf. Ziehen Sie weitere Stellen hinzu (z. B. HR, betriebsärztlicher Dienst). Nutzen Sie dabei das Fürsorgepflicht-Argument, aber machen Sie deutlich, dass die Verantwortung bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter liegt. Fokussieren Sie auf die Handlungsspielräume und fördern Sie das Autonomieerleben.

Bedenken Sie, dass Sie als Führungskraft nicht alle Probleme lösen können und setzen Sie sich nicht unnötig unter Druck.

Rufen Sie uns an. Wir sind für Sie da.

0800 859 754

Hinweis: Einige Mobilfunk-Anbieter erheben eine Netz-Nutzungsgebühr bei 0800-er Nummern.
Bitte geben Sie die ICAS Telefonnummer nicht an Unberechtigte weiter.