



Vorlage Interventionsleitfaden für Führungspersonen

LEITFADEN ZUR INTERVENTION BEI PSYCHISCH BELASTETEN MITARBEITENDEN

Psychisch kranke Personen fallen im Betrieb häufig durch eine abfallende Leistung oder ein verändertes Verhalten auf. Oft bemerken ihre Vorgesetzten und die anderen Mitarbeitenden schon früh, dass mit ihrer Kollegin bzw. ihrem Kollegen „etwas nicht mehr stimmt“.

Mitarbeitende mit einer psychischen Erkrankung sind kein seltenes Phänomen: Fast jede zweite Person erkrankt im Lauf ihres Lebens einmal psychisch.

Im Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden besteht häufig eine grosse Unsicherheit. Oft warten Vorgesetzte zu, bis Situationen eskalieren und sie zum Handeln gezwungen werden. Wir empfehlen Ihnen, früh hinzuschauen und zu handeln. Durch die frühzeitige Erkennung von psychischen Erkrankungen und einer angemessenen Intervention kann ein positiver Verlauf der Erkrankung begünstigt werden. Dies verhindert nicht nur Arbeitsausfälle, Konflikte und Folgekosten, es erspart den Betroffenen und ihrem Umfeld auch persönliches Leid.

Dieser Leitfaden unterstützt Sie bei einer frühzeitigen Erkennung von psychischen Belastungen oder Erkrankungen und einer angemessenen, gewinnbringenden Intervention.



- ⇒ Auf dem Memostick finden Sie als zusätzliche Unterstützung das Informationsblatt «Mitarbeitergespräch in anspruchsvollen Situationen» sowie die Vorlagen «Beobachtungsjournal» und «Gesprächsprotokoll».
- ⇒ Tipp: passen Sie diesen Leitfaden auf Ihre betrieblichen Verhältnisse an und schulen Sie Ihre Führungspersonen zum Thema Früherkennung und Intervention bei psychisch belasteten Mitarbeitenden.

Intervention: Vorgehen und Verantwortlichkeit

● muss beigezogen werden

○ nach Möglichkeit beiziehen

Mitarbeiter/in	Führungsperson (ich)	Personalfachperson, ext. Case Management	externe Fachperson, Hausärztin, Psychiater) usw.		Vertiefende Information	Output
				1. Feststellungsphase		
	●			Sie stellen bei einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin negative Veränderungen in Leistung, Verhalten oder der persönlichen Stimmungslage fest.	1	
				2. Beobachtungsphase		
	●			Beobachten Sie während einer gewissen Zeit (z.B. zwei Wochen) Leistung, Verhalten und Stimmungslage Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters bewusst und notieren Sie Ihre Beobachtungen möglichst konkret. Stellen Sie keine Diagnose, das ist Sache einer Fachperson.	1	Beobachtungsjournal
				3. Angebots-Gespräch		
●	●			Laden Sie Ihren Mitarbeiter bzw. Ihre Mitarbeiterin zu einem vertraulichen Gespräch ein. Teilen Sie Ihre Beobachtungen mit. Äussern Sie, dass Sie sich Sorgen machen und bieten Sie Unterstützung an.		Gesprächsprotokoll
●	●			Beobachten Sie die Situation weiterhin bewusst. Werten Sie nach ca. zwei Wochen aus, ob sich die Leistung und das Verhalten Ihres Mitarbeiters bzw. Ihrer Mitarbeiterin wieder im normalen Rahmen bewegen.		Beobachtungsjournal
				4. Konfrontatives Gespräch		
●	●	○		Wenn Sie keine positiven Veränderungen feststellen und Leistung oder Verhalten nicht Ihren Erwartungen und den Anforderungen des Betriebes entsprechen, laden Sie die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter zu einem formellen Gespräch ein. Konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihren Mitarbeiter damit, dass Sie keine positiven Veränderungen festgestellt haben. Zeigen Sie die Erwartungen seitens des Betriebes auf. Fragen Sie bei Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter nach, welche Unterstützung sie bzw. er	2	Gesprächsprotokoll mit Zielvereinbarung

Mitarbeiter/in	Führungsperson (ich)	Personalfachperson, ext. Case Management	externe Fachperson, Hausärztin, Psychiater) usw.		Vertiefende Information	Output
				<p>braucht, um wieder eine zufriedenstellende Leistung zu erreichen oder sich angemessen verhalten zu können. Weisen Sie auf interne und externe Unterstützungsangebote hin.</p> <p>Treffen Sie mit Ihrer Mitarbeiterin bzw. ihrem Mitarbeiter eine Zielvereinbarung: Was muss sich bis wann verändern? Informieren Sie Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihren Mitarbeiter, dass in einem Folgegespräch bei Nichteinhaltung Ihrer Zielvereinbarung Konsequenzen beschlossen werden. Vereinbaren Sie den Termin für das Folgegespräch jetzt.</p> <p>Wird die Zielvereinbarung eingehalten, findet das Folgegespräch trotzdem statt, um die Intervention abzuschliessen.</p>	3 4	
5. Folgegespräch						
●	●	●	●	<p>Wird die Zielvereinbarung nicht eingehalten, ziehen Sie für das Folgegespräch nach Möglichkeit eine Fachperson des Personaldienstes oder den Case Manager Ihrer Betriebsversicherung bei. Gewinnbringend kann auch sein, sich vorgängig von einer Fachperson, z.B. von der IV, beraten zu lassen.</p> <p>Ziel des Gesprächs ist es, konkrete Massnahmen zu vereinbaren, die eine Weiterbeschäftigung möglich machen. Rechnen Sie damit, dass Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter mit den vorgeschlagenen Massnahmen nicht einverstanden ist. Das kann bedeuten, den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin vor die Wahl zu stellen - also z.B. entweder mit einer professionellen Unterstützung die Probleme zu verringern oder die Stelle zu verlieren.</p>	5 6	Gesprächsprotokoll
6. Behandlungsphase						
●	●	○	●	<p>Den Entscheid für eine fachliche Intervention oder eine Behandlung trifft die betroffene Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter mit der externen Fachperson. Gemeinsam treffen sie eine Vereinbarung. Die externe Fachperson klärt mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin, worüber der Arbeitgeber</p>	7	Vereinbarung

Mitarbeiter/in	Führungsperson (ich)	Personalfachperson, ext. Case Management	externe Fachperson, Hausärztin, Psychiater) usw.		Vertiefende Information	Output
				informiert werden darf. Falls während der Behandlung eine Weiterarbeit möglich ist, wird geklärt ob (krankheitsbedingt) Aufgaben angepasst werden müssen. Falls ja, wird dies schriftlich festgehalten.		
				6. Rückkehr		
●	●	●	●	Die Rückkehr in den Arbeitsprozess ist sorgfältig zu planen und gegebenenfalls auch mit der behandelnden Fachperson abzusprechen. Während der Rückkehrphase ist eine engere Begleitung durch die vorgesetzte Person notwendig, z.B. in Form von regelmässigen Rückmeldungen. Häufige, kurze Rückmeldungen erweisen sich oft als sehr hilfreich.		Gesprächsprotokoll
				7. Schlussphase		
●	●	●		Bei einem erfolgreichen Behandlungsabschluss findet eine wertschätzende Schlussbesprechung statt. Dort wird auch vereinbart, wie bei einer erneuten Erkrankung vorgegangen werden könnte.		Protokoll

Zusätzliche Informationen

1. Hinweise auf mögliche psychische Probleme sind negative Veränderungen, z.B.:

Leistung: Leistungsabfall, Leistungsschwankungen, Häufung von Fehlern, Vermeiden von bestimmten Aufgaben, Mehrfachkontrolle ausgeführter Arbeiten usw.

Verhalten: Rückzug, verändertes Verhalten, übermässiges Misstrauen, vermehrtes involviert sein in Teamkonflikte, übersteigerte Empfindlichkeit gegenüber Kritik usw.

Persönliche Stimmungslage: Gereiztheit, Verletzlichkeit, Aggressivität, Verlust von Selbstvertrauen, unangemessene Euphorie, andauernde Niedergeschlagenheit, starke Stimmungsschwankungen usw.

2. Einladung zu einem formellen Gespräch

Sie vereinbaren Zeit und Ort und kündigen den Inhalt des Gespräches an. Sie sorgen für einen vertraulichen Gesprächsrahmen ohne Unterbrechungen. Sie bereiten sich auf das Gespräch vor: Grundlage des Gesprächs sind Ihre Notizen zu Leistung und Verhalten sowie die Erwartungen seitens des Betriebes.

3. Interne und externe Unterstützungsangebote

Bei psychischen Problemen ist der Hausarzt bzw. die Hausärztin oder eine Fachperson für psychosoziale, psychosomatische und psychotherapeutische Medizin eine gute Anlaufstelle. Weitere nützliche Adressen finden Sie hier: www.forum-psychische-gesundheit.ch.

4. Zielvereinbarung – Was muss sich bis wann verändern?

Halten Sie schriftlich fest, was bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden muss. Zum Beispiel:

„Bis in vier Wochen haben Sie diese Aufgaben erledigt. Falls Sie sehen, dass das nicht geht, kommen Sie frühzeitig auf mich zu“

„Bis in vier Wochen haben Sie Ihre Überzeit abgebaut.“

„Inskünftig reagieren Sie auf Kritik von mir so, dass eine sachliche Diskussion möglich ist.“

„Inskünftig erwarte ich bei Verspätungen eine aktive Kontaktaufnahme mit mir.“

5 Früherfassung und Frühintervention der IV

Die Früherfassung und Frühintervention sind präventive Mittel der Invalidenversicherung (IV). Die IV-Stellen beraten Arbeitgebende in schwierigen Situationen am Arbeitsplatz – unabhängig von einer IV-Anmeldung der betreffenden Mitarbeitenden.

6 Massnahmen

In den meisten Situationen ist es sinnvoll, dass betroffene Mitarbeitende eine professionelle Unterstützung durch Fachpersonen erhalten. Vergleichen Sie bitte Punkt 3 «Externe Unterstützungsangebote».

Wenn die betreffende Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter als vorübergehend arbeitsunfähig beurteilt wird, empfiehlt es sich, in regelmässigem Kontakt zu bleiben. Zentral für eine erfolgreiche Wiederaufnahme der Arbeit ist der Dialog zwischen Betrieb und Fachperson. Je nach Situation braucht der Betrieb bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz externe Unterstützung, z.B. durch einen Jobcoach. Nützliche Adressen finden Sie hier: www.forum-psychische-gesundheit.ch.

7 Arztgeheimnis

Hausärzte oder psychiatrische Fachpersonen sind an eine Schweigepflicht gebunden und dürfen nicht von sich aus Kontakt mit dem Betrieb aufnehmen. Deshalb ist mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zu vereinbaren, welche Informationen Fachperson und Betrieb austauschen dürfen.

Ziele für den Austausch sind die Klärung folgender Fragen:

- Was muss ich über das Erleben des Patienten bzw. der Patientin wissen?
- Wie sieht die Prognose aus? (v.a. zeitlich, jedoch nicht die Diagnose)
- Welche (krankheitsbedingten) Arbeitsanpassungen sind nötig?
- Wie wirkt sich die Erkrankung oder Behinderung aus?
- Was kann die Person noch? Was kann sie nicht mehr?