



SVA Zürich

**Psychische Probleme  
überdecken  
das wahre Gesicht**

---

Ein Leitfaden für Vorgesetzte

## **«Die SVA Zürich ist die Partnerin für Prävention und berufliche Eingliederung im Kanton Zürich.»**

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 Zürich ist mit der IV-Stelle Partnerin für Prävention und berufliche Eingliederung. «IV» steht für Integrationsversicherung. Der Leistungskatalog ist ganz auf Prävention und Eingliederung ausgerichtet. Wir unterstützen Sie bereits bei der Früherkennung von psychischen Problemen.

Unser Anliegen? Sie befähigen, psychische Probleme im Arbeitskontext zu erkennen und beherzt anzugehen. Wir geben Ihnen mit diesem Leitfaden ein Werkzeug in die Hand, das Ihnen Orientierung gibt und praktische Hilfe im Führungsalltag sein soll. Sie haben einen «Kompass» in der Hand. Er wurde von und mit Führungskräften entwickelt, in der Praxis erprobt und jetzt in der Zweitausendauflage erweitert.

Wir wünschen Ihnen viele persönliche Erfolgsmomente für die Führungsarbeit.

SVA Zürich



Martin Schilt  
Leiter IV-Stelle

# Inhalt

---

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

# Früherkennung

---

## Mit den 5A aus der Krise

Wer krank ist, informiert seinen Chef. 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 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 ist unkonzentriert, unzuverlässig und er arbeitet langsamer. Es kommt zu ungewohnten Fehlern.
- Machen Sie sich Gedanken zum Verhalten im Team. Werden Absprachen vernachlässigt oder umgangen? Verhält sich der Mitarbeiter unflexibel oder wiederholt unangepasst? Sind seine 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

### Auf den Hund gekommen

Christina\* (50) ist Projektleiterin. Sie liebt ihre Arbeit, definiert sich über den Job. Das Privatleben steht weit abgeschlagen an zweiter Stelle. Wochenendarbeit, Abendeinsätze, Überstunden. Das Qualitätslevel ist hoch, doch es zu halten, braucht mehr und mehr Zeit. Auch körperlich macht Christina einen immer schlechteren Eindruck. Ihre Vorgesetzte zieht die Notbremse. Sie spricht die Veränderungen offen an. Christina reagiert heftig. Trotz ihrer Aggression bleibt ihre Chefin ruhig, argumentiert mit der Sorgfaltspflicht: Das Mass an Überstunden könne sie nicht mehr akzeptieren. Sie verlangt von Christina einen gesundheitlichen Check-up. Das Untersuchungsergebnis: ein Schock. Die 50-Jährige erkennt, dass sie auf einen Zusammenbruch zusteuert. Etwas muss sich ändern. Sie sucht sich Hilfe, krempelt ihr Leben um – angefangen bei der Ernährung. Ein Hund aus dem Tierheim soll Bewegung in ihren Alltag bringen. Der Vierbeiner bringt weit mehr als das: Christina lernt einen anderen Hundebesitzer kennen und die beiden verlieben sich.

\*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

### Home-Office als Lösung

Markus\* (32) arbeitet seit fünf Jahren zu 100 Prozent in der Buchhaltung eines internationalen Unternehmens mit Hauptsitz in Zürich. Er macht einen hervorragenden Job, ist beliebt und ausgeglichen. Das ändert sich, als er Vater wird: Er wirkt ständig müde, angespannt und niedergeschlagen. Fehler häufen sich. Seine Vorgesetzte sorgt sich. Persönlich und auch fachlich hält sie viel von Markus. Sie spricht ihn offen auf seinen Zustand an. Markus ist sprachlos, wirkt resigniert. Die Vorgesetzte signalisiert Verständnis, lässt aber nicht locker. Im weiteren Gespräch stellt sich heraus: Markus fühlt sich zerrissen zwischen Beruf und Familie. Der Lösungsversuch funktioniert: Das Unternehmen richtet ihm einen Heimarbeitsplatz ein. Künftig kann er an einem Tag pro Woche von zuhause aus arbeiten – die gesparten zwei Stunden Wegzeit sowie die Mittagspause kann er mit der Familie verbringen. Der 32-Jährige findet bald zur alten Form zurück.

\*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 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 der Firma. Schildern Sie das erwartete Verhalten.
- Ist für eine nachhaltige Veränderung eine externe Fachperson notwendig? Verlangen Sie vom Mitarbeiter, dass er sich Hilfe holt, zum Beispiel beim Arzt, 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 den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin während der Behandlung einsetzen können.
- Es ist wichtig, dass die Fachperson erfährt, wie der Mitarbeiter 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 bleiben, heisst auch, bei Bedarf Unterstützung zu holen. Bei den Experten im eigenen Unternehmen oder bei den IV-Spezialisten der SVA Zürich.



**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 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 einem konkreten Fall konfrontiert, tut es gut, die Meinung externer Fachleute einzuholen. Unsere IV-Spezialisten unterstützen Sie unkompliziert und kostenlos. Wir beraten Sie telefonisch oder auf Wunsch auch vor Ort.

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

Der Kontakt für Arbeitgeberfragen:

Direktwahl 044 448 58 58

# Anmelden

---

Kennen Sie unsere Präventionsangebote für Arbeitgeber?

Der Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden ist für Vorgesetzte eine Herausforderung. Wir vermitteln Ihnen das Rüstzeug für den Führungsalltag, damit Sie problematische Entwicklungen erkennen und professionell reagieren können.

Wir bieten Plenumsveranstaltungen in der SVA Zürich an. Wir unterstützen aber auch massgeschneidert und gestalten Führungsworkshops bei Ihnen im Unternehmen, mit Ihnen zusammen. Möchten Sie Ihr Kader fit machen? Auf unserer Website finden Sie die Informationen zu den verschiedenen Weiterbildungsangeboten zur Prävention:

[www.svazurich.ch/praevention](http://www.svazurich.ch/praevention)

SVA Zürich  
Partnerin für Prävention und berufliche Eingliederung  
Röntgenstrasse 17, Postfach, 8087 Zürich