



# Psychische Gesundheit im Arbeitsumfeld –

## wie fit ist Ihr Unternehmen?

Mehr Sicherheit und Orientierung im Umgang mit  
psychisch beeinträchtigten Mitarbeitenden

Ein Leitfaden für Arbeitgebende



# Impressum

## Herausgegeben von

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen EBGB  
Inselgasse 1  
3003 Bern  
[www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb.html](http://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb.html)  
[ebgb@gs-edi.admin.ch](mailto:ebgb@gs-edi.admin.ch)

## 1. Auflage 2022

## Redaktion

Rebeka Eckstein | Stiftung Pro Mente Sana | [promentesana.ch](http://promentesana.ch)  
Pascal Güntensperger | Impulse | [impulse.swiss](http://impulse.swiss)  
Christine Klingler Lüthi | Wädenswil  
Sylvia Sakac-Vogel | Compasso | [compasso.ch](http://compasso.ch)  
Roger Staub | Stiftung Pro Mente Sana | [promentesana.ch](http://promentesana.ch)

## Fachliche Unterstützung

Dr. Niklas Baer | WorkMed | [workmed.ch](http://workmed.ch)  
Ida Bircher | IV-Stellen-Konferenz | Ressort Integration | [ivsk.ch](http://ivsk.ch)  
Dr. Sven Goebel | Gesundheitsförderung Schweiz | [gesundheitsfoerderung.ch](http://gesundheitsfoerderung.ch)  
Anette Hitz | Netzwerk Psychische Gesundheit Schweiz (per Delegation SECO) | [npg-rsp.ch](http://npg-rsp.ch)  
Matthias Leicht | Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen EBGB  
Roberto Maranzana | Projekt- und Stabsmitarbeiter HR, Kanton Basel-Stadt  
Eva Meroni, Profil – Arbeit & Handicap | [profil.ch](http://profil.ch)  
Sybil Ulrich | Peer-Beraterin SVA Graubünden

## Gestaltung

Claudia Bettinaglio | LOOKS**nice**.ch

## Bildnachweise

Titelbild iStockphoto Rawpixel

Der Herausgeber dankt den Fachexpertinnen und -experten für ihre Unterstützung. Ein grosses Dankeschön geht auch an die Expertinnen und Experten aus Erfahrung, die Arbeitgebenden und Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsmarktintegration, die durch ihre Mitwirkung am Entwicklungsworkshop wertvolle Hinweise für diesen Leitfaden beigesteuert haben.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung  
von Menschen mit Behinderungen EBGB**





# Inhaltsverzeichnis

## Seite Inhalt

4	<b>Vorwort</b>
6	<b>1. Einleitung</b>
6	So profitieren Arbeitgebende vom Leitfaden
6	Der Schutz der psychischen Gesundheit lohnt sich – auch finanziell
7	An wen richtet sich der Leitfaden?
8	Was können Arbeitgebende vom Leitfaden erwarten?
9	Wie verwenden Sie den Leitfaden?
10	Was ist eine psychische Erkrankung?
11	Wie gehe ich mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden um?
13	<b>2. Offenes Arbeitsumfeld für Mitarbeitende mit psychischer Beeinträchtigung</b>
14	Commitment der Unternehmensleitung
17	Personalmanagement
20	Führungskräfte
24	Team
26	Arbeitsprozesse und Arbeitsplatz
29	Netzwerke
32	<b>3. Ressourcen</b>



## Vorwort

Rund ein Fünftel aller Mitarbeitenden leidet an einer psychischen Störung. Dies zeigt, dass sich psychische Krankheit und Arbeitsfähigkeit nicht ausschliessen. Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Schweiz schätzen aber, dass rund 20% der Belegschaft schon einmal psychisch bedingte Arbeitsprobleme hatten, die sich negativ auf die Arbeitsfähigkeit auswirkten. Psychische Krankheit verhindert also normalerweise nicht, dass man arbeiten kann, sie führt jedoch oft zu Produktivitätsverlusten und manchmal auch zu erheblichen Belastungen für alle Beteiligten.

Psychische Beeinträchtigungen sind etwa gleich häufig wie Erkrankungen des Bewegungsapparates (Rückenschmerzen) und können wie diese zu fast keinen bis hin zu schweren Einschränkungen führen. Der Unterschied liegt darin, dass wir Mitarbeitenden mit Rückenschmerzen ganz anders begegnen als psychisch auffälligen Mitarbeitenden: Es wird fast immer und zudem sachlich darüber gesprochen, man sucht aktiv Lösungen, passt den Arbeitsplatz oder die Tätigkeit ergonomisch an usw. Das Team weiss, dass der Arbeitskollege, die Arbeitskollegin körperliche Einschränkungen hat und deshalb Anpassungen benötigt, niemand verliert die Geduld, man bleibt hilfsbereit.

All dies kann man bei psychischen Schwierigkeiten nicht voraussetzen. Alle haben Hemmungen, darüber zu sprechen, man kann die Beeinträchtigung nicht richtig einschätzen, man weiss nicht, ob und wie man den Arbeitsplatz anpassen könnte. Hinzu kommt, dass psychische Störungen sich oft in einem etwas irritierenden oder gar «schwierigen» Verhalten zeigen und die Arbeitsumgebung nicht kalt lassen. Anfängliches Mitgefühl weicht deshalb mit der Zeit zunehmend Gefühlen von Ärger, Stress, Verunsicherung und Ohnmacht. Da es meist nicht zu einem Informationsaustausch zwischen Arbeitgebenden und behandelnden Ärztinnen und Ärzten kommt, können die Auffälligkeiten nicht eingeordnet und auch keine Anpassungen des Arbeitsplatzes vorgenommen werden. Deshalb nützt es auch nichts, von Arbeitgebenden einfach «Verständnis» zu fordern. Man kann nicht Verständnis für etwas haben, das man nicht versteht.

Der vorliegende Leitfaden will hier Abhilfe schaffen und stellt den Unternehmen eine systematische Sammlung von Handlungsansätzen zur Verfügung. Der Leitfaden beabsichtigt nicht, eine individuelle Problemsituation zu lösen, sondern gibt sachliche Hinweise, wie Unternehmen geeignete Prozesse installieren können, um solche Situationen insgesamt wirksamer und mit weniger Belastung für alle Beteiligten lösen zu können.

Obwohl psychische Störungen so häufig sind – und es wohl auch immer waren –, gerät das Thema immer wieder in «Vergessenheit». Dies mag damit zu tun haben, dass es unangenehm und verunsichernd sein kann, sich damit zu beschäftigen. Deswegen sind Einzelaktionen im Betrieb oft nicht sehr nachhaltig. Umso wichtiger ist es, dass Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie das Thema der psychisch bedingten Arbeitseinschränkungen in den Unternehmen systematisch und unabhängig vom Einzelfall angepackt werden kann.



Der Leitfaden listet eine grosse Zahl möglicher Massnahmen auf. Der Anspruch sollte aber nicht sein, sofort umfassend tätig zu werden. Vielmehr ist es schon ein grosser Schritt, sich im Unternehmen Gedanken zu machen, wo man beginnen könnte. Zum Beispiel mit der Anpassung eines HR-Prozesses, mit der Kooperation mit einer psychiatrischen oder psychologischen Fachperson, die bei Bedarf rasch beigezogen werden kann, oder mit der Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes, wie bei psychischen Arbeitsproblemen gehandelt werden soll. Dies alles kann den Betroffenen wie auch Führungsverantwortlichen und Arbeitskolleginnen und -kollegen etwas von dem geben, woran es am meisten mangelt: Sicherheit, Sachlichkeit und Orientierung.

Dr. Niklas Baer | Leiter Workmed | Kompetenzzentrum der Psychiatrie Baselland



# 1. Einleitung

## So profitieren Arbeitgebende vom Leitfaden

Psychische Erkrankungen sind noch immer tabu und lösen Ängste aus. Deshalb werden Erkrankungen meist verschwiegen und haben lange Absenzen und hohe Fluktuationskosten zur Folge. Massnahmen, die dem entgegenwirken, stärken nicht nur die betroffene Person, indem die Arbeit ihr Struktur gibt. Sie machen ein Unternehmen auch fit im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden und fördern dessen Attraktivität als Arbeitgebender.

### Unternehmen profitieren zudem von folgenden Mehrwerten:

- Psychische Erkrankungen sind immer noch tabu. Offenheit im Umgang mit psychischen Erkrankungen und gegenseitige Unterstützung in einer Krise stärken die **Loyalität** der betroffenen Personen gegenüber dem Unternehmen. Wenn Mitarbeitende miterleben, wie solche Situationen bei Arbeitskolleginnen und -kollegen gehandhabt werden, werden sie sich in einer vergleichbaren Lage eher getrauen, sich zu melden. Dies erlaubt es, frühzeitig einzugreifen und rechtzeitig Massnahmen zum Arbeitsplatzertzerhalt einzuleiten.
- Unterschiedliche Menschen in einer Arbeitsgruppe fördern die **Innovationsfähigkeit**, die Bandbreite an Perspektiven, die Anzahl und Qualität der entwickelten Ideen.
- Die sichtbare soziale Verantwortung der Firmen (*corporate social responsibility*) und der damit verbundene **Image-Gewinn** ist ein klarer Mehrwert für das moderne Unternehmen der heutigen Zeit.
- Gut qualifizierte Nachwuchskräfte könnten aufgrund der demografischen Entwicklung bald knapp werden. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, das **Fachkräftepotenzial** von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen zu nutzen.

Förderlich für diese positiven Effekte ist ein entsprechend angepasstes Arbeitsumfeld. Lesen Sie mehr dazu auf den folgenden Seiten.

## Der Schutz der psychischen Gesundheit lohnt sich – auch finanziell

In finanzieller Hinsicht gilt es zwei Aspekte zu betrachten: zum einen die hohen Folgekosten bei Arbeitsausfällen, zum anderen Investitionen seitens des Unternehmens zum Schutz der psychischen Gesundheit, die sich allerdings rasch auszahlen.

### Investitionen

Wirksamkeitsstudien zeigen, dass sich Massnahmen seitens des Unternehmens zum Schutz der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden auch finanziell lohnen: Praktisch alle Massnahmen erbringen einen positiven *return on investment* (ROI)<sup>1</sup>. Er liegt nach wenigen Jahren im Schnitt bei 5:1, für einzelne Massnahmen sogar bei 10:1. Anders formuliert: Für jeden Franken, den ein Unternehmen in den Schutz der psychischen Gesundheit investiert, spart es innerhalb weniger Jahre fünf Franken oder mehr.

<sup>1</sup> Chapman, S; Kangasniemi, A; Maxwell, L. & Sereneo, M. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>





## Was psychische Beeinträchtigung am Arbeitsplatz schweizweit kostet

Der Produktivitätsverlust infolge psychischer Beeinträchtigungen wurde in der Schweiz für das Jahr 2020 auf 7,6 Milliarden Franken geschätzt.<sup>2</sup> In dieser Zahl ist die erhöhte Belastung der übrigen Teammitglieder nicht eingerechnet.

Der Produktivitätsausfall kommt zustande, weil Betroffene dem Arbeitsplatz fernbleiben (Absentismus), zum grösseren Teil aber, weil sie trotz eingeschränkter Arbeitsfähigkeit zur Arbeit erscheinen (Präsentismus). Man schätzt, dass sich die 7,6 Milliarden Franken Verlust zusammensetzen aus 2,17 Milliarden Franken (28%) infolge Absentismus und aus 5,46 Milliarden Franken (72%) infolge Präsentismus.

## Kostenfolgen für eine einzelne Unternehmung

Compasso, das Netzwerk zu Arbeitsplatzergänzung und beruflicher Eingliederung, rechnet in einem Beispiel mit folgenden Zahlen<sup>3</sup>:

- Direkte Kosten bei Arbeitsausfall: Lohn, 100%
- Indirekte Kosten: 250%. Hierbei handelt es sich um einen Erfahrungswert, der sich aus folgenden Faktoren zusammensetzt: Überstunden durch temporäre Mitarbeitende und Mehrarbeit; sinkende Produktivität und Sicherstellung der Qualität und Liefertermine; eventuell Rekrutierung neuer Mitarbeitender; sinkende Teamzufriedenheit; sinkende Kundenzufriedenheit; erhöhte Versicherungskosten; Image-Verlust.

## An wen richtet sich der Leitfaden?

Der Leitfaden richtet sich an Unternehmen, die motiviert sind, sich für einen nachhaltigen Umgang mit dem Thema «Psychische Beeinträchtigung am Arbeitsplatz» fit zu machen. Er kann in Grossunternehmen von Führungs- und Personalverantwortlichen beigezogen werden, in KMUs direkt von der Geschäftsleitung. Hier liegen die Ansatzpunkte mit der grössten Hebelwirkung, doch idealerweise kommt es zu einer Bewusstseinsbildung im ganzen Betrieb, auch in den einzelnen Teams.

<sup>2</sup> Job-Stress-Index 2020. Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Faktenblatt 48. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz. [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\\_048\\_GFCH\\_2020-09\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2020.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_048_GFCH_2020-09_-_Job-Stress-Index_2020.pdf)

<sup>3</sup> Kosten bei Absenzen. Beispiel-Unternehmen aus der Baubranche mit 30 Mitarbeitenden. Zürich: compasso // Netzwerk zu Arbeitsplatzergänzung und beruflicher Eingliederung. [https://www.compasso.ch/fileadmin/user\\_upload/fuer\\_arbeitgebende/kachel\\_4/kostenbeispiel\\_absenzen\\_de.pdf?sword\\_list%5B0%5D=Absenzen&no\\_cache=1](https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/fuer_arbeitgebende/kachel_4/kostenbeispiel_absenzen_de.pdf?sword_list%5B0%5D=Absenzen&no_cache=1)



## Was können Arbeitgebende vom Leitfaden erwarten?

Im vorliegenden Leitfaden geht es spezifisch um den Arbeitsplatzerhalt und/oder die (Wieder-)Eingliederung von Menschen mit einer vorübergehenden oder chronischen psychischen Beeinträchtigung. Ein entsprechend ausgestaltetes Arbeitsumfeld erlaubt einen zielführenden Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen und trägt dazu bei, dass Mitarbeitende nicht bzw. weniger lang ausfallen und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Damit Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen zum Nutzen aller in der Arbeitswelt verbleiben können, verfolgt man zwei Stossrichtungen:

- Zum einen setzt man bei der **betroffenen Person** an und ergreift Massnahmen, die sie für die Arbeitswelt fit machen, etwa individueller Support, Unterstützung am Arbeitsplatz, Weiterbildungen. Dazu können auch finanzielle Beiträge für die Arbeitgebenden gehören.
- Zum anderen setzt man beim **Arbeitsumfeld** an und gestaltet es in allen Aspekten – Arbeitsprozesse, Arbeitsplatz, Betriebskultur, Wertehaltung – so, dass Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung sich wertschöpfend einbringen können.



### Dieser Leitfaden konzentriert sich ausschliesslich auf das Arbeitsumfeld.

Er zeigt Optionen auf, wie Unternehmen sich auch zu ihrem eigenen Nutzen fit machen, damit sie Mitarbeitenden und Stellensuchenden mit einer psychischen Beeinträchtigung chancengerecht begegnen können. Dabei werden sechs Bereiche vorgestellt: Unternehmensleitung, Personalmanagement, Führungskräfte, Team, Arbeitsplatz und Arbeitsprozesse sowie Netzwerke. Je besser diese sechs Bereiche zusammenspielen, desto reibungsloser und gewinnbringender für alle.

Grundlage für Erfolge in allen sechs Bereichen ist die **Betriebskultur**. Gemäss dem kanadischen Programm zur Förderung der psychischen Gesundheit *Guarding Minds*<sup>4</sup> haben folgende vier Aspekte der Betriebskultur den grössten Einfluss auf die Psyche der Mitarbeitenden: **Vertrauen, Ehrlichkeit, Toleranz und Fairness**. Sind diese vier Werte stark ausgeprägt, erkranken Mitarbeitende nicht nur weniger häufig und verzeichnen weniger Abwesenheitstage, sie waren auch effizienter und erfolgreicher.



Verschiedene Regelwerke, insbesondere die Bundesverfassung und das Behindertengleichstellungsgesetz, schützen Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen vor Diskriminierung. Indem Unternehmen Massnahmen treffen, wie sie in diesem Leitfaden vorgeschlagen werden, stärken sie die gesetzlich geforderte Chancengleichheit.

<sup>4</sup> Ihde-Scholl, Thomas (2013). Wenn die Psyche streikt. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Zürich: Ringier Axel Springer Schweiz, Beobachter-Edition / Pro Mente Sana.



## Wie verwenden Sie den Leitfaden?

Es gibt zwei Herangehensweisen, um den optimalen Nutzen aus diesem Leitfaden zu ziehen:

- Sie steigen direkt bei einem Handlungsfeld ein, das Sie besonders interessiert.
- Sie lesen den ganzen Leitfaden zunächst einmal durch und wählen anschliessend das Handlungsfeld, in dem Sie zuerst aktiv werden wollen.

Zentral und vorrangig ist das Commitment der Unternehmensleitung, den Betrieb fit zu machen für die chancengleiche Behandlung von psychisch belasteten Menschen. Das bedeutet konkret, den Schutz der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden zur Zielsetzung zu erklären und entsprechende Massnahmen in den verschiedenen Bereichen zu veranlassen. Es bedeutet auch, den erklärten Werten im Alltag konsequent nachzuleben.

Als Nächstes sind Interventionen im Personalmanagement und bei Führungskräften sinnvoll, schliesslich auf Teamebene, bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsprozesse und zuletzt auf der Ebene von Netzwerken.

**In diesem Leitfaden finden Sie Handlungsansätze und Ressourcen zu Ihrer Unterstützung für alle Bereiche.**



**Beachten Sie:** Es geht nicht darum, möglichst rasch alle Handlungsansätze umzusetzen, sondern mit Augenmass zielführende Massnahmen für die eigene Organisation auszuwählen und Schritt für Schritt die Gleichstellung zum Nutzen der Unternehmung zu stärken.



## Was ist eine psychische Erkrankung?

Die Weltgesundheitsorganisation WHO definiert psychische Gesundheit wie folgt:

**Psychische Gesundheit ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann.**

Eine Person bei guter psychischer Gesundheit ist den Alltagsanforderungen gewachsen, kann ihre Fähigkeiten ausschöpfen, Beziehungen pflegen und kritische Situationen bewältigen.

Zu psychischen Störungen hält die WHO fest:

**Psychische Störungen stellen Störungen der psychischen Gesundheit einer Person dar, die oft durch eine Kombination von belastenden Gedanken, Emotionen, Verhaltensweisen und Beziehungen zu anderen gekennzeichnet sind. Beispiele für psychische Störungen sind Depressionen, Angststörungen, Verhaltensstörungen, bipolare Störungen und Psychosen.**

Psychische Gesundheit lässt sich nicht in einem Schwarz-Weiss-Modell abbilden, sondern wird besser als Spektrum erfasst, das in seinen Schattierungen von «psychisch gesund» bis «psychisch krank» reicht. Menschen können psychisch belastet und trotzdem voll arbeitsfähig sein. Oder sie sind beeinträchtigt und die Arbeit leidet. Vielleicht erholen sie sich nach kurzer Zeit von selbst und ohne Hilfe, oder aber die Belastung nimmt ein Ausmass an, in dem die Selbstheilung nicht mehr gelingt. Auch in diesem Zustand ist es möglich, weiterzuarbeiten. Vielleicht wird aber auch eine (Teilzeit-)Krankschreibung notwendig. Egal, wo sich jemand auf dem Spektrum befindet: Genesung ist immer möglich.



**Psychisch beeinträchtigte Menschen sind oft durchaus in der Lage, zu arbeiten.**

Dies trägt sogar zur schnelleren Genesung bei. Jedoch sind Unterstützung und eventuell gewisse Anpassungen nötig – davon handelt dieser Leitfaden.



## Wie gehe ich mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden um?

75% der Personen mit einer psychischen Erkrankung stehen im Arbeitsleben.<sup>5</sup> Von diesen entwickelt ein Teil bei der Arbeit Schwierigkeiten, die Führungskräfte anhand von Warnsignalen erkennen und ansprechen sollten – je früher, desto besser.

Meist spüren Teammitglieder und Führungsverantwortliche sehr früh, wenn mit Mitarbeitenden etwas nicht stimmt, denn psychische Beeinträchtigungen schlagen sich im zwischenmenschlichen Kontakt, im Verhalten und/oder in der Arbeitsleistung nieder. Auch gelten psychisch belastete Menschen oft als «schwierig».<sup>6</sup> Vielfach reagieren Führungspersonen aus Unsicherheit oder Überforderung nicht. Es lohnt sich jedoch, hier auf die Intuition zu vertrauen und das Gespräch zu suchen, bevor der Ärger richtig gross wird. Zur Orientierung, wann Führungskräfte aktiv werden sollten, dienen kurz gefasst drei Kriterien:

- Es gibt eine deutliche Veränderung im Denken, Handeln oder Fühlen einer Person,
- diese Veränderung beeinträchtigt die Arbeitsfähigkeit der Person,
- die Veränderung hält an und verschwindet nach kurzer Zeit nicht einfach wieder.<sup>7</sup>

Aus Angst vor Stigmatisierung tun Mitarbeitende alles, um bei der Arbeit unauffällig zu bleiben. Werden die Schwierigkeiten sichtbar, heisst dies also, dass sie mit grosser Wahrscheinlichkeit schon länger bestehen.



### Unterstützung holen

Wenn sich trotz wertschätzendem Führungsverhalten und klaren vereinbarten Zielen keine Besserung einstellt, ist es empfehlenswert, Unterstützung zu holen. Folgende Stellen können helfen:

- Personalabteilung
- Interner oder externer Sozialdienst
- Case Managerin und Manager (Taggeldversicherung)
- Kantonale IV-Stelle (auch ohne Arbeitsunfähigkeit)
- Job Coach (externe Fachperson, die Mitarbeitende arbeitsplatzbezogen unterstützt)
- Psychiaterin und Psychiater, Psychologin und Psychologe

<sup>5</sup> Baer, Niklas. Workmed. Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte. <https://workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf>

<sup>6</sup> Baer, N.; Frick, U.; Fasel, T. & Wiedermann, W. (2010). «Schwierige Mitarbeiter». Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Forschungsbericht 1/11. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

<sup>7</sup> Mental Health First Aid: Engaging Leaders. Mental Health First Aid International. PDF



## Schwierige Situationen

Mitarbeitende mit psychischen Beeinträchtigungen im Team zu haben und zu behalten kann eine beträchtliche Herausforderung sein. Führungskräfte sind keine Therapeutinnen und Therapeuten; es geht nicht darum, dass sie ausschliesslich Verständnis für betroffene Mitarbeitende aufbringen. Dies wäre eine Überforderung und kann, wenn sich die Situation nicht verbessert, zu zunehmendem Ärger, eventuell gar zur Kündigung der beeinträchtigten Person führen. Damit es nicht so weit kommt, ist es wichtig, dass Führungsverantwortliche auch auf ihre Bedürfnisse achten und sich wo nötig abgrenzen, wenn sie psychisch belastete Mitarbeitende länger führen. In anhaltend schwierigen Situationen kann als letztmöglicher Ausweg auch die einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses für beide Seiten eine Option sein.

## Auch betroffene Mitarbeitende sind gefordert

Nicht nur Arbeitgebende, auch Betroffene können und sollen einen Beitrag zum Arbeitsplatz zu leisten. Mitarbeitende mit einer psychischen Erkrankung bangen oft um ihre Stelle, sie fürchten, dass ihre Leistung nachlässt oder dass sie gemobbt werden. Mit solchen Themen setzt sich der **Leitfaden «Arbeiten mit psychischer Erkrankung»** auseinander, den sich Betroffene besorgen können. Arbeitgebende gewinnen mit diesem Leitfaden einen Einblick in die Situation der betroffenen Personen.





## 2. Offenes Arbeitsumfeld für Mitarbeitende mit psychischer Beeinträchtigung



Bereich 1:  
**Commitment der Unternehmensleitung**



Bereich 2:  
**Personalmanagement**



Bereich 3:  
**Führungskräfte**



Bereich 4:  
**Team**



Bereich 5:  
**Arbeitsprozesse und Arbeitsplatz**



Bereich 6:  
**Netzwerk**



## Bereich 1

# Commitment der Unternehmensleitung

**Mein Unternehmen unterstützt und achtet Arbeitnehmende mit psychischer Beeinträchtigung. Gleichzeitig wird der Gesundheit der Mitarbeitenden Sorge getragen, damit sie nicht krank werden und ausfallen.**

Die Unternehmensleitung trägt mit ihrer Vorbildfunktion eine grosse Verantwortung und prägt mit ihrem Handeln und ihrer Kommunikation die Kultur des Unternehmens. Gibt sie ein sicht- und spürbares Commitment zur Gleichbehandlung von Mitarbeitenden mit psychischen Beeinträchtigungen ab und lässt sich auch darauf behaften, trägt dies wesentlich zur beruflichen Inklusion dieser Mitarbeitenden im Unternehmen bei.

Das Commitment der Unternehmensleitung setzt den Ton und zeigt sich konkret in der Haltung und in Taten. Die Unternehmensleitung gestaltet die Kommunikation entsprechend und ermöglicht die Umsetzung relevanter Massnahmen in verschiedenen Bereichen.



**Ein Commitment der Unternehmensleitung ist zentral.**

Fehlt dieses, ist es schwierig, Massnahmen in den anderen Bereichen umzusetzen.

### Potenzial für Ihr Unternehmen

- Wissen zum Thema psychische Gesundheit erlaubt Prävention und Früherkennung. Früherkennung bedeutet weniger schwere Erkrankungen, weniger bzw. weniger lange Ausfälle und eine schnellere Rückkehr an die Arbeit.
- Monetärer Nutzen: Die Ersparnis durch einschlägige Massnahmen für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung beträgt im Schnitt nach wenigen Jahren ein Fünf- bis Zehnfaches der Investition.<sup>8</sup>
- Nicht monetärer Nutzen: Sichtbare soziale Verantwortung (*social responsibility*) ist ein Plus für das Image des Unternehmens und äussert sich in erhöhter Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Mitarbeitende zeigen eine verbesserte Produktivität und Arbeitsqualität, weil die Arbeitszufriedenheit grösser ist. Abwesenheiten reduzieren sich deutlich, Know-how bleibt erhalten, Mitarbeitende sind loyaler.

### Herausforderungen für psychisch belastete Menschen

- Fehlende inklusive Wertehaltung im Unternehmen (Wertschätzung, Respekt, Gleichbehandlung, Teilhabe, Vertrauen, Offenheit usw.)
- Fehlendes Bewusstsein für die Tragweite des Themas psychische Beeinträchtigung
- Psychische Gesundheit bzw. Belastung ist ein Tabuthema im Unternehmen und/oder es werden abschätzige Kommentare über Betroffene geduldet (Stigmatisierung).

<sup>8</sup> Chapman, S; Kangasniemi, A; Maxwell, L. & Sereneo, M. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>



## Handlungsansätze

### Commitment

Leben Sie Ihrem Commitment und Ihrer Fürsorgepflicht (siehe nächsten Punkt) in Ihrem konkreten Handeln nach. Sorgen Sie aktiv dafür, dass Ihr Commitment in verschiedenen Bereichen des Arbeitsumfelds und in der Kommunikation sichtbar wird und als Massstab dient. Geben Sie dafür ein Budget frei. Verankern Sie Commitment und Fürsorgepflicht in Ihrem Leitbild.

### Fürsorgepflicht

Als Arbeitgebende sind Sie gemäss Arbeitsgesetz verpflichtet, die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu schützen und zu fördern. Tun Sie dies auch im Bereich der psychischen Gesundheit. Beziehen Sie die psychische Gesundheit in Ihrer Strategie, Ihren Zielen und in Ihrem Budget mit ein.

### Verantwortliche Person benennen

Ob Sie eine Personalabteilung haben oder nicht: Bestimmen Sie eine Person, die für das Thema «Mitarbeitende mit Behinderungen, insbesondere mit psychischen Beeinträchtigungen» zuständig ist. Sie erwirbt einschlägiges Wissen und/oder verfügt eventuell aus eigener Erfahrung darüber, begleitet Entwicklungsmassnahmen, sensibilisiert Mitarbeitende und Führungskräfte, dient als Anlaufstelle bei Problemen, koordiniert und vermittelt. Das gibt Sicherheit und wirkt der Tabuisierung und Stigmatisierung von psychischen Krankheiten entgegen.

### Angepasste Arbeitsplätze

Engagieren Sie sich mit Integrationsarbeitsplätzen für die (Wieder-)Eingliederung von psychisch belasteten Menschen und sammeln Sie Erfahrungen. Holen Sie sich hierfür gegebenenfalls externe Unterstützung.

### Berufsausbildung

Stellen Sie für die Ausbildung von jungen Menschen bei Bedarf angepasste Ausbildungsplätze und Praktika zur Verfügung. Sie tragen damit dazu bei, dass junge Menschen nicht von einer IV-Rente abhängig werden.

### Kommunikation

Befassen Sie sich mit den psychologischen Auswirkungen von Mobbing, Belästigung oder ungelösten Konflikten am Arbeitsplatz auf Arbeitnehmende. Entwickeln Sie Richtlinien für eine Kommunikation, die auf Respekt und Höflichkeit ausgerichtet ist. Fördern Sie aktiv offene, respektvolle und nicht wertende Diskussionen über psychische Gesundheit am Arbeitsplatz und gehen Sie mit gutem Beispiel voran.

### Schritt für Schritt zur Chancengleichheit

Werden Sie aktiv und führen Sie eine Bestandsaufnahme in Ihrem Betrieb durch, um Stärken und Verbesserungspotenzial zu identifizieren. Legen Sie danach geeignete Massnahmen fest und lancieren Sie in einer ausgewählten Abteilung ein Pilotprojekt. Weiten Sie nach der Auswertung die Massnahmen auf den ganzen Betrieb aus.



### Ein Commitment kann Berge versetzen

***Nach einer schizoaffektiven Psychose und einem halbjährigen Klinikaufenthalt sahen die Betreuungspersonen meine berufliche Zukunft im neunmonatigen Berufsförderkurs als Sachbearbeiter Administration im geschützten Arbeitsmarkt. Ich aber wollte zurück in meinen Beruf im ersten Arbeitsmarkt – ich bin gelernter Hochbauzeichner.***

#### **Diagnose, Praktikum, Festanstellung**

*Tatsächlich gelang es mir mit der Unterstützung der IV, nach einem mehrmonatigen Praktikum als Bauzeichner eine Anstellung in einem Architekturbüro zu bekommen. Retrospektiv war es ein grosser Glücksfall: Die Geschäftsleitung sagte damals Ja zu mir als Fachkraft und auch Ja zu meiner psychischen Beeinträchtigung. Diese wurde im Team offen thematisiert, mir wurde Freiraum gegeben, und man begegnete mir wertschätzend und auf Augenhöhe. Kurz: Ich war ein vollwertiges Teammitglied. Ich nahm eine grosse Akzeptanz im Büro wahr, meine besonderen Bedürfnisse wurden selbstverständlich mitgedacht – beispielsweise bei Anlässen. Derart unterstützt war es mir sogar möglich, berufsbegleitend Architektur zu studieren und abzuschliessen. Ein Berufsraum ging für mich in Erfüllung, bis ich nach fünf Jahren wegen einer Umstellung meiner Medikamente einen Rückfall erlitt.*

**«Die Geschäftsleitung sagte damals Ja zu mir als Fachkraft und auch Ja zu meiner psychischen Beeinträchtigung.»**

#### **Rückfall und erneute Rückkehr an den Arbeitsplatz**

*«Paranoide Schizophrenie» lautete die neue Diagnose, es folgte ein Jahr Klinik und Tagesklinik. Dieses Mal wurde meine Rückkehr an den Arbeitsplatz in zahlreichen Gesprächen zwischen mir, dem Arbeitgeber, dem Psychiater und der IV sorgfältig geplant und begleitet. Das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu mir als Mensch war für mich sehr wichtig, mein Arbeitgeber nahm seine Fürsorgepflicht spürbar ernst. Im Jahr 2011 konnte ich wieder mit einem 10%-Pensum starten und bin nun seit 2012 wieder stabil mit einem Pensum von 75% tätig – allerdings wieder mit den Aufgaben eines Hochbauzeichners. Die grosse Verantwortung und der Kundenkontakt als Architekt waren für mich wegen meines geschwächten Selbstbewusstseins und der geringen Durchsetzungsfähigkeit eine zu grosse Belastung. In der neuen alten Rolle fühle ich mich wohl – mein Betrieb hat mich quasi aus der «Schusslinie» der rauen Baubranche genommen und einen wertvollen Bauzeichner gewonnen.*



### Meine Firma klärt mit künftigen Arbeitnehmenden, was sie brauchen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen.

Personalverantwortliche haben eine Schlüsselfunktion bezüglich der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmenden. Sie sollten über psychische Beeinträchtigungen Bescheid wissen, um Betroffene und Führungskräfte rechtzeitig unterstützen zu können, wenn jemand psychisch erkrankt. Sie kennen sich aus mit Möglichkeiten zur Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsprozesse (siehe Bereich 5). Und schliesslich können Personalverantwortliche dafür sorgen, dass betroffene Arbeitnehmende bei Bewerbungen nicht diskriminiert werden, dass für sie gleiche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

### Wissen und Wirken der Personalverantwortlichen spielen in alle Bereiche hinein.

Vom Schutz der psychischen Gesundheit, insbesondere von Präventionsmassnahmen gegen Stress, profitieren alle – Mitarbeitende, Führungskräfte, das ganze Unternehmen.



#### Potenzial für Ihr Unternehmen

- Bewerbungsprozesse, die Lücken im Lebenslauf akzeptieren, machen offen für die Erfassung des ganzen Menschen.
- Breites Wissen der Personalverantwortlichen über psychische Erkrankungen erlaubt eine Früherkennung und damit oftmals das rechtzeitige Ergreifen von Massnahmen mit dem Ziel, den Arbeitsplatz zu erhalten.

#### Herausforderungen für psychisch belastete Menschen

- Die Digitalisierung von Rekrutierungsprozessen steht dem persönlichen Kontakt im Weg.
- Intransparenz im Bewerbungsprozess und bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden fördert die Tabuisierung psychischer Beeinträchtigungen.

### Handlungsansätze

#### Wissen und kontinuierliche Weiterbildung 1

Sorgen Sie dafür, dass Personalverantwortliche Bescheid wissen über psychische Erkrankungen, insbesondere darüber, wie man sie frühzeitig erkennt. Früherkennung verbessert die Genesungsaussichten und wirkt der Belastung im Team der betroffenen Person entgegen.

#### Wissen und kontinuierliche Weiterbildung 2

Berücksichtigen Sie bei der Personalentwicklung von Führungsverantwortlichen auch regelmässige Schulungen in den Themenbereichen psychische Gesundheit, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, gewaltfreie Kommunikation. Dies trägt zur Bewusstseinsbildung bei.

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Studien belegen, dass sich für die nachhaltige Förderung der (psychischen) Gesundheit von Arbeitnehmenden und den Erhalt der Leistungsfähigkeit ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bewährt hat – auch für kleine Unternehmen.<sup>9</sup>

#### Personalgewinnungsprozess 1

Motivieren Sie Personen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung dazu, sich auf Ihre freie Stelle zu melden. Weisen Sie in der Stellenausschreibung klar darauf hin, dass sich auch Menschen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung auf die Stelle bewerben sollen, z.B. mit der Formulierung «Personen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung werden ermutigt, sich bei Eignung für diese Stelle zu bewerben».

#### Personalgewinnungsprozess 2

Achten Sie bei der Rekrutierung von Führungskräften, aber auch von anderen Mitarbeitenden nicht nur auf Fachkenntnisse, sondern auch auf *social skills* und die Werthaltung.

#### Personalgewinnungsprozess 3

Mit der Platzierung von Stelleninseraten auf spezifischen Vermittlungsplattformen können Sie sich gezielt an Stellensuchende mit einer Beeinträchtigung richten. Oder Sie wenden sich an die Arbeitsvermittlung der Invalidenversicherung, um das Segment von Stellensuchenden mit einer Beeinträchtigung auszuschöpfen und sich zugleich unterschiedliche Formen der öffentlichen Unterstützung bei der Anstellung von Menschen mit Behinderungen zu sichern. Ein Angebot von Kleinst- und Teilzeitpensen ist der Inklusion ebenfalls förderlich.

#### Anstellung von Personen mit Beeinträchtigung

Binden Sie Institutionen im Bereich Arbeitsintegration in die Rekrutierung und spätere Begleitung ein. Fragen Sie die betroffene Person, was sie braucht, um ihre Arbeit erledigen zu können.

<sup>9</sup> Krause, A. (2016). Psychische Gesundheit und Erwerbstätigkeit. In: M. Blaser & F. T. Amstad (Eds.). Psychische Gesundheit über die Lebensspanne. Grundlagenbericht. Bericht 6 (pp. 82–95). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz



## **Wiedereingliederung 1**

Bei psychisch kranken Menschen ist die Rückkehr an die Arbeit oft gefährdet durch ängstliches Vermeidungsverhalten, Unsicherheiten oder auch durch fehlende Unterstützung und fehlendes Verständnis. Diese Krisen können aufgefangen werden, wenn alle Beteiligten bei der Wiedereingliederung zusammenarbeiten. Solche runden Tische sind noch ungewohnt, führen aber schneller zum Ziel, indem sich Betroffene, Ärztinnen und Ärzte, behandelnde Therapeutinnen und Therapeuten, Case Managerinnen und Manager, Arbeitgebende und Beratende der IV über die Art der Arbeitsprobleme und das weitere Vorgehen einigen. Die betroffene Person muss hierfür die Fachpersonen von ihrer Schweigepflicht entbinden.

## **Wiedereingliederung 2**

Sorgen Sie bei Abwesenheit aufgrund einer psychischen Erkrankung und während des Genesungsprozesses für regelmässige Kontaktaufnahmen. Beispielsweise erlaubt ein Case Management der Krankentaggeldversicherung eine neutrale Aussensicht. Im Kontakt zu bleiben gibt betroffenen Personen eine Perspektive und Sicherheit, es schafft Klarheit und Transparenz.

Lassen Sie Betroffene in Bezug auf den Integrationsprozess oder Arbeitsplatzertahl mitreden und bieten Sie verschiedene Wahlmöglichkeiten an. Partizipation fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und die Gleichwertigkeit. Damit sich die betroffene Person nicht fremdbestimmt fühlt, ist eine Absprache über Massnahmen, zum Beispiel eine vorübergehende Reduzierung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, sinnvoll.

## **Standards festhalten**

Verschriftlichen Sie Ihre Personalgewinnungs-, Einstellungs- und Wiedereingliederungspraktiken und verankern Sie diese personenunabhängig im Unternehmen. Überprüfen Sie diese Prozesse, um Vorgehensweisen und Elemente zu entfernen, die Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung ausschliessen könnten.



## Bereich 3

# Führungskräfte

**Meine Firma schult Führungskräfte darin, psychische Beeinträchtigungen frühzeitig zu erkennen. So können sie betroffenen Menschen ein zugewandtes Gegenüber sein.**

Führungskräfte sind Dreh- und Angelpunkt für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen. Sie prägen das Betriebsklima entscheidend – und dieses ist einer der wichtigsten Gesundheitsfaktoren im Unternehmen. Tatsächlich geben Mitarbeitende in vielen Befragungen zur Arbeitsmotivation das gute Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften als Hauptgrund an, zur Arbeit zu gehen. Die Führungskraft kann das Betriebsklima positiv beeinflussen, indem sie für eine vertrauensvolle, wohlwollende Atmosphäre sorgt, sie kann es aber auch negativ prägen. Und sie kann den Blick auf die Ressourcen der Mitarbeitenden richten oder aber auf deren Defizite und Schwächen. Führungskräfte spielen die entscheidende Rolle, wenn es darum geht, personelle Vielfalt zu erkennen und Potenziale zu fördern. Aber auch ihre Transparenz angesichts eigener Belastungen und Erkrankungen wirkt prägend.

Trotz Hierarchieunterschieden Gleichwertigkeit vorzuleben hat Vorbildcharakter, fördert das Umdenken und wirkt der Stigmatisierung psychischer Erkrankungen entgegen.

Mitarbeitende mit psychischen Beeinträchtigungen zu führen ist anspruchsvoll. Deshalb brauchen Führungskräfte Austauschmöglichkeiten und, falls nötig, Unterstützung.

### Faktoren eines gesundheitsorientierten Führungsstils

Compasso identifiziert sechs Hauptfaktoren eines gesundheitsorientierten Führungsstils:<sup>10</sup>

1. **Sicherheit** – regelmässige Mitarbeitenden- bzw. Zielvereinbarungsgespräche
2. **Wertschätzung** – sich Zeit nehmen für die Mitarbeitenden, Lob, Weiterbildung zu Themen der Gesundheitsförderung
3. **Adäquate Belastung** – Rückmeldungen zu Zeitressourcen einholen, Prüfung der Passung von fachlicher Qualifikation und aktueller Tätigkeit
4. **Sog statt Druck** – die inneren Antreiber/Motive der Mitarbeitenden erkennen
5. **Handlungsspielräume** – Förderung der selbständigen Projektarbeit
6. **Soziales Betriebsklima** – Fairness vorleben, konsequent und erreichbar sein



90% der Führungskräfte wünschen sich eine offene Kommunikation seitens der Mitarbeitenden. Gleichzeitig würden 60% der Führungskräfte jemanden, der im Bewerbungsgespräch zu seiner psychischen Beeinträchtigung steht, gar nicht erst anstellen.<sup>11</sup> Wenn sich dieses Verhältnis verbessert, tun Führungskräfte das Richtige.

<sup>10</sup> Die 6 Hauptfaktoren eines gesundheitsorientierten Führungsstils. Zürich: compasso // Netzwerk zu Arbeitsplatzertalt und beruflicher Eingliederung.

[https://www.compasso.ch/fileadmin/user\\_upload/fuer\\_arbeitgebende/kachel\\_1/die\\_6\\_hauptfaktoren\\_eines\\_gesundheitsorientierten\\_fuehrungsstil.pdf](https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/fuer_arbeitgebende/kachel_1/die_6_hauptfaktoren_eines_gesundheitsorientierten_fuehrungsstil.pdf)

<sup>11</sup> Baer, N.; Frick, U.; Auerbach, S. & Basler, M. (2017). Der tägliche Wahnsinn. Psychisch auffällige Mitarbeitende und ihr Problemverlauf aus Sicht von Deutschschweizer Führungskräften. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit



## Potenzial für Ihr Unternehmen

- Wer sich als Führungskraft weiterbildet und über die frühen Warnzeichen von psychischen Belastungen Bescheid weiss, kann schnell handeln und so dafür sorgen, dass der Arbeitsplatz der betroffenen Person erhalten bleibt und sich ihre Genesungschancen verbessern. Das verhindert hohe Fluktuationskosten und fördert die Loyalität der Mitarbeitenden.
- Nulltoleranz bei Diskriminierung oder Abwertung in Wort und Tat: So sorgen Führungskräfte bei Mitarbeitenden für ein Gefühl der Sicherheit – ein wichtiger Beitrag im Umgang mit Menschen mit psychischen Belastungen und/oder im Wiedereingliederungsprozess.
- Überforderung macht krank, Unterforderung auch: Führungskräfte haben es in der Hand, für einen gesunden Ausgleich zu sorgen.

## Herausforderungen für psychisch belastete Menschen

- Fehlendes Vertrauensverhältnis zwischen belasteten Mitarbeitenden und Führungspersonen, fehlende Wertschätzung
- Kommunikation von Bedürfnissen findet beidseitig nicht statt.

## Handlungsansätze

### Führungsstil

Fördern Sie einen gesundheitsorientierten Führungsstil. Überwachen Sie insbesondere die Arbeitsbelastung der Teams und nehmen Sie bei Bedarf Anpassungen vor.

### Auf die Passung achten

Eine gute Passung zwischen den Fähigkeiten und Kompetenzen von Arbeitnehmenden und den ihnen übertragenen Aufgaben ist zentral, um Stress zu reduzieren. Läuft etwas nicht rund, überprüfen Sie immer auch die Passung.

### Sich schulen lassen

Machen Sie sich kundig in Sachen psychische Gesundheit und Frühwarnzeichen für psychische Belastungen. Dies erlaubt Ihnen, rechtzeitig zu handeln.

Erwerben Sie das notwendige Wissen, wie sich Mitarbeitende mit psychischen Beeinträchtigungen gleichgestellt ins Team integrieren lassen. Unterstützen Sie die Mitarbeitenden angemessen darin, möglichst optimale Leistungen zu erbringen und erfolgreich zu sein, ob sie nun mit einer psychischen Beeinträchtigung leben oder nicht.

### Kommunikation

Mangelhafte Information über betriebsinterne Themen können Irritationen und Ängste wegen möglicher Veränderungen auslösen. Schaffen Sie ein angstfreies, vertrauensvolles Klima, indem Sie transparent sind. Informieren Sie Ihr Team in Absprache mit den belasteten Mitarbeitenden über deren psychische Gesundheit und darüber, was dies für das Team bedeutet. Lassen Sie die Individualität von Mitarbeitenden zu und respektieren Sie deren Privatsphäre in Bezug auf Nachfragen zur Gesundheit.



## **Bereich 3: Führungskräfte**

### **Externe Fachpersonen/Fachstellen**

Machen Sie sich kundig, falls vorhanden in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, welche Stellen oder Fachpersonen Sie bei der Führung von psychisch belasteten Personen unterstützen können. Ziehen Sie besser früher als später eine Fachperson bei.

### **Gelingende Rückkehr an den Arbeitsplatz**

Das Verhalten der Führungskraft ist für den Arbeitsplatzverlust und die Wiedereingliederung von Mitarbeitenden ausschlaggebend. Gelingt es Führungskräften, Hoffnung auf eine bessere Zukunft zu vermitteln, leisten sie einen entscheidenden Beitrag im Genesungsprozess eines psychisch kranken Menschen. Wenn die Führungskraft zudem ihre Erwartungen klar kommuniziert, lassen sich Missverständnisse verhindern, und Betroffene laufen weniger Gefahr, sich zu überfordern.

Eine offene Haltung und transparente Kommunikation reduzieren zudem die Skepsis im Team bei der Wiedereingliederung eines psychisch erkrankten Menschen.

### **Kontakt zur behandelnden Ärztin, zum behandelnden Arzt**

Nehmen Sie Kontakt auf zum Behandler, der Behandlerin – dafür brauchen Sie immer das Einverständnis der betroffenen Person. Dies verschafft Ihnen einen Überblick darüber, was auf Sie zukommt, was Sie und das Team entlasten kann. Oder wenden Sie sich gegebenenfalls an die zuständige IV-Stelle (siehe auch auf Seite 19).



### Arbeit als Stabilisator in der Krise



*Vor ungefähr drei Jahren schlitterte ich in eine Depression. Es brauchte fast drei Monate, bis ich mir eingestand, dass es mehr war als eine Schlafstörung. Damals arbeitete ich zu 50% als Projektleiterin bei einem Dachverband mit religiösem Hintergrund und zu 20% als parlamentarische Assistentin. Ich fiel insgesamt rund sechs Wochen aus, teilweise war ich stationär auf der Kriseninterventionsstation. Die Arbeit war nicht der Auslöser meiner Depression, im Gegenteil: Für mich war die Arbeit in der Krankheit stabilisierend.*

**«Rückblickend war es für mich besonders wertvoll, dass mir keine Verantwortung weggenommen wurde.»**

#### **Vielfältige Unterstützungsangebote**

*Meine direkte Vorgesetzte, die gleichzeitig die Geschäftsleiterin ist, brachte mir vom ersten Moment an grosses Wohlwollen und Verständnis entgegen, als ich sie auf meine psychische Belastung ansprach. Sie fragte immer wieder nach meiner Gesundheit und holte meine Bedürfnisse ab. Sie machte mir verschiedene Unterstützungsangebote: flexiblere Arbeitszeiten, eine temporäre Pensumreduktion, Homeoffice, Anpassungen bei der Arbeitsbelastung sowie einen Bürowechsel. Ich brauchte all dies nicht, weil für mich in dieser Zeit feste Strukturen und ein externer Arbeitsplatz wichtig waren. Rückblickend war es für mich besonders wertvoll, dass mir keine Verantwortung weggenommen wurde. Ich hätte abgeben dürfen, wenn es mir ein Anliegen gewesen wäre.*

#### **Selbstbestimmung und beidseitiges Vertrauen**

*Zusammenfassend kann ich sagen: Mir hat es geholfen, dass meine direkte Führungsperson und die Organisation mir die Sicherheit gaben, die es brauchte, damit ich offen über meine psychische Erkrankung reden konnte. Die Krankheit wurde ernst genommen und mir wurde jederzeit Selbstbestimmung zugestanden. Das Vertrauen war beidseitig sehr gross. So blieb die Arbeit ein Stabilitätsfaktor und wurde nicht zu einer weiteren Belastung. Davon haben beide Seiten profitiert.*



## Bereich 4

# Team

**Mir geht es gut, aber für den Fall, dass ich Probleme bekäme, weiss ich, an wen ich mich wenden könnte.**

Wie gut die Betriebskultur wirklich ist, zeigt sich letztlich im Verhalten des Teams: Vertrauen, Ehrlichkeit, Toleranz und Fairness sind auf allen Ebenen zentral für die psychische Gesundheit. Bleiben psychisch beeinträchtigte Personen der Arbeit wiederholt fern oder sind sie zwar da, aber kaum leistungsfähig, so wirkt sich dies über kurz oder lang auf das Wohlbefinden des ganzen Teams aus. Verhalten und Einstellung des Teams sind daher entscheidend, und es ist essenziell, das Team dafür zu gewinnen, dass Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen integriert werden. Es sind nicht nur die Führungspersonen, sondern insbesondere auch die Teamkolleginnen und -kollegen, welche die Integration von beeinträchtigten Menschen fördern, indem sie informelle Normen und Regeln der Organisation weitergeben. Dabei hilft es, wenn sie sich für die Anliegen von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung interessieren.

Teamkolleginnen und -kollegen können Hoffnung und soziale Unterstützung vermitteln. Studien<sup>12</sup> haben immer wieder eindrücklich gezeigt, wie wichtig es für den Genesungsprozess eines psychisch kranken Menschen ist, Hoffnung auf eine bessere Zukunft zu haben.



Menschen, die nach längerer psychischer Erkrankung wieder den Weg in eine für sie befriedigende Arbeitssituation gefunden haben, betonen rückwirkend oft, wie wichtig es für sie war, dass jemand an sie geglaubt und ihnen Hoffnung vermittelt hat.

### Potenzial für Ihr Unternehmen

- Die Würdigung von menschlicher Vielfalt und beherrzte Unterstützung im Alltag – dafür braucht es keine spezielle Ausbildung, diese Dinge liegen in der Reichweite von jedem und jeder. Sie stärken den Teamgeist und vermitteln das Gefühl, das Richtige zu tun.
- Klare Strukturen sind stabilisierende Faktoren.

### Herausforderungen für psychisch belastete Menschen

- Psychische Belastung als Tabuthema im Team: Dies führt dazu, dass über Bedürfnisse nicht ausgetauscht wird und dass sich das Verhalten der betroffenen Person in Frustrationen und Konflikten im Team niederschlägt.
- Matrixorganisation (keine klar zugeteilte Führungs- oder Bezugsperson)

<sup>12</sup> Schaub (1993); Ciompi u.a. (1979); Dauwalder u.a. (1984). Alle in: Storck, J. & Plössl, I. (Hrsg.) (2015). Handbuch Arbeit. Wie psychisch erkrankte Menschen in Arbeit kommen und bleiben. Köln: Psychiatrie-Verlag.



## Handlungsansätze

### Wissen erwerben

Idealerweise sind Mitarbeitende in den Teams geschult darin, psychische Belastungen zu erkennen und aktiv zu werden. In Schulungen lernen Teilnehmende, wie sie betroffene Personen einfühlsam ansprechen, wie sie mit ihnen interagieren und kommunizieren können. Und sie erhalten Informationen zu Fachpersonen und Anlaufstellen, wo sich Betroffene helfen lassen können.

### Bedürfnisse mitdenken

Der Test für gelungene Inklusion besteht seitens des Teams im selbstverständlichen Mitdenken von spezifischen Bedürfnissen beeinträchtigter Menschen, zum Beispiel bei Anlässen. Holen Sie regelmässig Feedback zu den Herausforderungen oder Frustrationen der Mitarbeitenden bei der Arbeit ein. Kommunizieren Sie eine neutrale Anlaufstelle, damit Mitarbeitende leicht auf Unterstützung zugreifen können, wenn sie jemanden zum Reden brauchen und/oder Missstände beobachten.

### Funktionen und Strukturen

Schaffen Sie Klarheit über Arbeitsteilung, Befugnisse und Verantwortungen der Funktionen und der Teams. Stärken Sie das Bewusstsein für den Beitrag der Teams und der Mitarbeitenden zur Vision und zu den Zielen der gesamten Organisation, sodass sie sich mit dem Zweck ihrer Tätigkeiten identifizieren können.

### Mitwirkung

Ermutigen Sie die Mitarbeitenden, ihre Ideen mit der Unternehmensleitung zu teilen und bei Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen, mitzuwirken. Geben Sie den Arbeitnehmenden die Möglichkeit, ihre Meinungen und Ideen in einer Weise zu äussern, die von den Entscheidungsträgerinnen und -träger geschätzt sowie gehört wird.



## Bereich 5

# Arbeitsprozesse und Arbeitsplatz

**Manchmal ist in fast banalen Dingen wie der Infrastruktur oder dem Mobiliar am Arbeitsplatz das tatkräftige Commitment der Unternehmensleitung zu erkennen.**

Psychisch belastete Menschen sind besonders stressanfällig. Um im Arbeitsprozess verbleiben zu können, benötigen sie mitunter gewisse Anpassungen, sowohl was den physischen Arbeitsplatz betrifft wie auch in der Gestaltung ihrer Aufgaben. So leiden beispielsweise Menschen mit einer Autismusspektrumsstörung oder mit einem ADHS schnell unter Reizüberflutung. Sie brauchen einen ruhigen Arbeitsplatz, damit sie davor geschützt sind. Andere Arbeitnehmende profitieren hinsichtlich der Arbeitszeiten, des Aufgabenpensums und -spektrums usw. von einer flexiblen Handhabung. Auch Homeoffice kann je nach Bedürfnis eine Option sein. Die Anpassungen können durchaus auch vorübergehender Natur sein.



### **Passung gut, (fast) alles gut:**

Die Passung kommt auf verschiedenen Ebenen zum Tragen: in den Beziehungen Mensch – Mensch (Team, Führungskräfte), Mensch – Aufgabe (Fertigkeiten, Arbeitsweise, Belastbarkeit) sowie Mensch – Arbeitsumgebung (Arbeitsplatzgestaltung).

### **Potenzial für Ihr Unternehmen**

- Anpassungen an der Infrastruktur sind zwar mit Kosten verbunden, sie bringen aber auch einen monetären Nutzen, etwa durch weniger Fehlzeiten, weniger Personalwechsel und gesteigerte Produktivität.
- Eine gute Passung sorgt dafür, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen. Entspricht neben Aufgaben und Arbeitsweisen auch die Arbeitsumgebung den Mitarbeitenden, führt dies zu einer Stressreduktion, schützt somit die Gesundheit und ermöglicht gute Arbeitsleistungen.

### **Herausforderungen für psychisch belastete Menschen**

- Homeoffice kann einerseits eine Chance darstellen, aber gleichzeitig die soziale Isolation verstärken und die Tagesstruktur schwächen.
- Lärm, Unterbrechungen am Arbeitsplatz, Reizüberflutung



## Handlungsansätze

### Anpassungen des Arbeitsplatzes und der Umgebung

Die folgenden konkreten Massnahmen richten sich nach dem Bedarf im Einzelfall:

- Rückzugsmöglichkeiten
- Ein individuelles Pausenreglement
- Eine ruhige Arbeitsumgebung und die Reduktion von Lärm, der eingestellt werden kann (z. B. Telefonlautstärke, Abstand zu lauten Maschinen)
- Weniger künstliches Licht
- Einzelarbeitsplatz oder Raumteiler, Trennwände oder andere schalldämmende oder visuelle Barrieren zwischen den Arbeitsbereichen, um Lärm oder visuelle Ablenkungen zu reduzieren
- Musikhören (mit Kopfhörer), um Ablenkungen auszublenden
- Tonbandgeräte für die Aufzeichnung/Überprüfung von Besprechungen und Trainingseinheiten
- Digitale Möglichkeiten, z.B. elektronische Software-Kalender und Organizer-Programme, Remote-Job-Coaching, Laptops, persönliche digitale Assistenten und Zugriff auf Bürocomputer von entfernten Standorten
- Erlauben von Getränken und Essen am Arbeitsplatz, um die Nebenwirkungen von Medikamenten zu mildern

### Job Coach

Ziehen Sie einen Job Coach bei, der die psychisch beeinträchtigte Person begleitet. Holen Sie Empfehlungen aus Ihrem Netzwerk ein, fragen Sie bei grösseren Arbeitgebenden oder bei den IV-Stellen nach geeigneten Personen.

### Digitalisierung

Nutzen Sie die Vorteile der Digitalisierung voll aus, um belasteten Menschen in Sachen Arbeitsplatzflexibilität entgegenzukommen. Erlauben Sie Homeoffice, wenn dies gewünscht wird.



### Wenn wir früher davon gewusst hätten...

**Wir hätten uns als Lehrbetrieb keinen besseren Ausgang vorstellen können: Herr M. hat bei uns über vier Jahre seine Ausbildung zum ICT-Fachmann absolviert und seine Lehrabschlussprüfung erfolgreich bestanden. Direkt nach der Ausbildung hat er eine Festanstellung gefunden und arbeitet heute als ICT-Fachkraft im ersten Arbeitsmarkt. Was uns besonders stolz macht: Herr M. schaffte dies alles mit einer Autismusspektrumsstörung, die erst während der Ausbildungszeit diagnostiziert wurde.**

### Bitte keine Sonderrolle...

Aber beginnen wir von vorne: Die Auffälligkeiten bei der Kommunikation und das introvertierte Verhalten sind uns bei Herrn M. bereits beim Vorstellungsgespräch aufgefallen. Die Auswirkungen auf Arbeit und Schule haben wir allerdings unterschätzt. Es folgten Wochen der Unklarheit und zahlreiche Gespräche. Wegen seines sozialen Umfelds war Herr M. im Umgang mit seiner Erkrankung sehr zurückhaltend. Er wollte anfangs keinesfalls eine Sonderrolle im Betrieb und lehnte den Einbezug der IV-Stelle lange Zeit ab.

**«Das klare und bewusste Ja unserer Geschäftsleitung zum  
Ausbildungsverhältnis mit Herrn M. brachte die Wende.»**

### Anpassungen und Gespräche mit Vertrauenspersonen

Die Wende brachte dann das klare und bewusste Ja unserer Geschäftsleitung zum Ausbildungsverhältnis mit Herrn M. Damit wurden entsprechende finanzielle Mittel gesprochen, damit unsere Personalabteilung aktiv werden konnte. Es wurden Schulungen und eine Supervision für das Team organisiert, Prozesse der Aufgabenverteilung und Berufsbildung wurden angepasst. Wir besorgten lärmreduzierende Kopfhörer für Herrn M. und passten in seinem Team die Pausenzeiten an, damit weniger Leute aufs Mal anwesend waren. Interne Vertrauenspersonen führten wertschätzende Gespräche und konnten Herrn M. schliesslich motivieren, dem Einbezug der IV-Stelle und einer Abklärung zuzustimmen. Die Prüfungsvorbereitung gestaltete sich deutlich intensiver als bei anderen Lernenden. Das Team und Herr M. engagierten sich gemeinsam für den erfolgreichen Abschluss.

### Wichtige Werthaltung

Es gelang unserer Personalabteilung, Vertrauen zu Herrn M. aufzubauen und mit ihm auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dabei spielten nicht so sehr vordefinierte HR-Prozesse eine Rolle, sondern vielmehr die Bedürfnisse von Herrn M. und natürlich die Werthaltung und das Commitment unseres Unternehmens mit all seinen Möglichkeiten. Ein besseres Happy End hätten wir uns nicht wünschen können.



### Mein Unternehmen bietet Möglichkeiten der Unterstützung durch und der Zusammenarbeit mit Peers (Expertinnen und Experten aus Erfahrung).

Sich Netzwerken zur Förderung der psychischen Gesundheit und zu deren Schutz in Unternehmen anzuschliessen, trägt zu Offenheit und gegenseitigem Lernen bei. Dabei ist eine Vernetzung von Personen auf verschiedenen internen und externen Ebenen möglich, so unter Betroffenen, unter Führungskräften, mit anderen Unternehmen. Regelmässige Zusammenkünfte können darauf hinwirken, bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen zu schärfen. Der Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch über interne wie externe Netzwerke verbessert somit den Blick auf das Verständnis für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen und fördert deren berufliche Entwicklung. Netzwerke fungieren zudem auch als Ideenbörsen.

Interne Netzwerke funktionieren dann gut, wenn das Unternehmen deren Anliegen ernst nimmt, indem es Vorschläge entgegennimmt und für die Netzwerkarbeit Ressourcen zur Verfügung stellt.



#### Potenzial für Ihr Unternehmen

- Interne Netzwerke weiten den Blick auf die Bedürfnisse von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung und festigen das Commitment der Unternehmensleitung.
- Externe Netzwerke bringen neue Ideen und den Austausch über Massnahmen, die sich bewährt haben (*best practices*).
- Netzwerke von Betroffenen fördern die Unterstützung durch Peers – andere Menschen mit Erfahrungen psychischer Beeinträchtigung.

#### Herausforderungen für psychisch belastete Menschen

- Interne Netzwerke haben keine Entscheidungskompetenzen oder werden nicht gehört von Entscheidungsträgerinnen und -trägern, was zu Frustration führen kann.

### Handlungsansätze

#### Externe Stellen/Fachpersonen

Machen Sie sich kundig, welche externen Stellen und Fachpersonen Sie im Umgang mit psychisch beeinträchtigten Mitarbeitenden unterstützen können (siehe Ressourcen). Beispielsweise bieten externe Job Coaches wertvolle Dienste als «Dolmetscherinnen und Dolmetscher» zwischen Arbeitgebenden und Betroffenen und verhindern, dass Arbeitgebende in die Rolle von Therapeutinnen und Therapeuten rutschen.

#### Interne Netzwerke fördern

Stellen Sie Zeit- und finanzielle Ressourcen zur Verfügung, damit engagierte Mitarbeitende sich abteilungsübergreifend regelmässig austauschen können, zum Beispiel im Rahmen einer Interessensgruppe psychische Gesundheit.

#### Interne Intervention, Erfahrungsaustausch

Führungskräfte und das gesamte Unternehmen profitieren, wenn sie sich an regelmässigen Anlässen mit anderen Führungskräften austauschen und gemeinsam Lösungen erarbeiten können.

#### Externe Netzwerke

Schliessen Sie sich externen Netzwerken an. Profitieren Sie vom Wissen und den Erfahrungen mit erfolgreichen Massnahmen anderer Unternehmen sowie den Dienstleistungen des Netzwerks (z.B. Fallbesprechung und Supervision).



### Gemeinsam gut vernetzt zum Lehrabschluss



*Die Anfrage für den Ausbildungsplatz zum Küchenpraktiker kam aus dem Netzwerk des Labels iPunkt. Ich kann mich noch gut an das erste Gespräch mit Herrn P. und seinem Job Coach erinnern. Der junge Mann war anfangs sehr unsicher und verschlossen. In der Probe-woche erkannten wir jedoch sein Potenzial und spürten, dass er den Ausbildungsplatz in unserem Gastrobetrieb unbedingt haben wollte. Beim Ausbildungsstart hatte er von verschiedenen Seiten Unterstützung. Für uns als Kleinstbetrieb war die Vernetzung mit entsprechenden Fachstellen im iPunkt-Netzwerk und den Ansprechpersonen von Herrn P. von grosser Bedeutung – insbesondere mit denjenigen in seinem betreuten Wohnheim.*

**«Wir konnten immer auf die Unterstützung der Lehraufsichtsbehörde und der Betreuungspersonen im Wohnheim von Herrn P. zählen.»**

#### Arbeit in der Küche als Team sport

*Probezeit, Pensum und Arbeitszeiten im Betrieb waren für Herrn P. gleich wie für jeden anderen Mitarbeitenden auch. Aufgrund dieses «Normalbetriebs» gab es sehr anspruchsvolle Situationen. Kochen ist wie Team sport – man muss in Stresssituationen fast blind harmonieren. Da waren beispielsweise die Schwierigkeiten bei der Kommunikation und Konzentration für unser kleines Küchenteam von drei Personen eine Herausforderung. Als sensible Person nahm Herr P. Feedbacks und Kritik sehr persönlich. Es kam vor, dass er wegen seiner emotionalen Verfassung während der Arbeitszeit «flüchtete». In solchen Situationen hielten wir Rücksprache mit dem Wohnheim und mussten lernen, damit umzugehen. Wir konnten immer auf die Unterstützung der Lehraufsichtsbehörde und der Betreuungspersonen im Wohnheim von Herrn P. zählen. Er konnte jederzeit seine Bezugsperson kontaktieren, die ihm viel Sicherheit gab und ihn auch im schulischen Bereich unterstützte.*

#### Gewinnbringende Vernetzung mit Fachstellen und Umfeld

*Man braucht als Arbeitgebende nicht die ganze Krankheitsgeschichte eines Lernenden zu kennen. Ich empfehle aber in solchen Situationen eine gute Vernetzung mit Fachstellen und dem Umfeld. So können Arbeitgebende und Teams ein bestimmtes Verhalten gemeinsam mit Fachpersonen reflektieren und einordnen. Das mag bei Herrn P. ein gewisser Aufwand gewesen sein, aber es bereitete Freude, wie er während der Ausbildungszeit zunehmend in seine Rolle hineinwuchs, sich öffnete und den Team spirit mitprägte. Es macht uns stolz, dass Herr P. als Krönung die EBA-Berufslehre mit Bravour abgeschlossen und direkt in einem neuen Betrieb eine Ausbildung zum Koch EFZ gestartet hat.*



## 3. Ressourcen

### Handlungsfelder



1. Commitement der Unternehmensleitung



2. Personalmanagement



3. Führungskräfte



4. Team



5. Arbeitsprozesse und Arbeitsplatz



6. Netzwerke

### Art des Angebots

- a Ratgeber, Information
- b Schulung, Weiterbildung, Erfahrungsaustausch
- c Beratung, Coaching
- d Instrument
- e Finanzielle Unterstützung



Ressource / Link	Angebot	Handlungsfeld					
		1. Unternehmensleitung	2. Personalmanagement	3. Führungskräfte	4. Team	5. Arbeitsplatz	6. Netzwerke
10schritte.ch	Sensibilisierungskampagne des Netzwerks Psychische Gesundheit Schweiz				a		
Anlaufstellen in der Not	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro Mente Sana, psychosoziale und juristische Beratung unter der Telefonnummer 0848 800 858</li> <li>• www.143.ch, Die Dargebotene Hand: Gespräche und Beratung über Telefon, Mail, Chat</li> </ul>				c		
bgm-ag.ch; bgm-basel.ch; bgm-ostschweiz.ch; bgm-zh.ch	Begleitung beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM): BGM Forum Aargau, BGM Forum Basel, BGM Forum Ostschweiz, BGM Forum Zürich	a b c	a b c	a b c	a b c	a b c	
compasso.ch	Informationsportal und Netzwerk zu Arbeitsplatzertzerhalt und beruflicher Eingliederung mit einer Vielzahl an Angeboten für konkrete Hilfestellungen. Hier finden Sie praxistaugliche Prozesse und Instrumente sowie zahlreiche PDFs zum Download, z.B. eine Checkliste für das Anforderungsprofil von Bewerberinnen und Bewerbern.	a d	a d	a d	a d	a d	a d
EBGB www.ebgb.ch/arbeitspsyche	Broschüre «Arbeiten mit psychischer Erkrankung. Ein Leitfaden für Betroffene»				a		
ensa.swiss	Erste-Hilfe-Kurse für psychische Gesundheit mit Fokus Führungskräfte, Erwachsene, Jugendliche. Idealerweise sind alle Führungskräfte sowie mindestens ein Fünftel der Mitarbeitenden entsprechend geschult. ensa Kurse können auch unternehmensintern durchgeführt werden.	c	b c	b c	b		
ex-in-schweiz.ch/pool	Vermittlung von Genesungsbegleitenden / Expertinnen und Experten aus Erfahrung (Peers)						d



Ressource / Link	Angebot	Handlungsfeld					
		1. Unternehmensleitung	2. Personalmanagement	3. Führungskräfte	4. Team	5. Arbeitsplatz	6. Netzwerke
gesundheitsfoerderung.ch	Unterstützt Organisationen beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) mit Angeboten wie z.B. dem Label Friendly Work Space, Wissen (Grundlagen und Studien sowie Publikationen), Veranstaltungen wie die BGM-Tagung, Weiterbildungen zu diversen Themen und Partnerinnen und Partner wie den BGM-Foren und den akkreditierten BGM-Beratenden.	a b c d	a b c d	a b c d	a b c d	a b c d	
impulse.swiss	Beratung und Begleitung von Unternehmen bei der Gestaltung eines angepassten Arbeitsumfelds für Mitarbeitende mit Behinderungen  Label iPunkt zur Stärkung des Commitments von Unternehmen in Sachen Chancengerechtigkeit gegenüber Erwerbstätigen mit Behinderungen	b c d					d
IV ahv-iv.ch	Massgebend für die Zuständigkeit ist der Wohnort des Betroffenen.  <a href="http://www.ahv-iv.ch/de/Kontakte/Kantonale-Ausgleichskassen">www.ahv-iv.ch/de/Kontakte/Kantonale-Ausgleichskassen</a>  Am 1. Januar 2022 ist die Reform Weiterentwicklung der IV in Kraft getreten. Das BSV hat die Broschüre «Die schweizerische Invaliditätsvorsorge – Ein bewährtes System einfach erklärt» mit Basisinformationen über die Invaliditätsvorsorge (Ziele, Funktionsweise, Leistungen) aktualisiert.  <a href="https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/broschueren.html">https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/broschueren.html</a>  Die Mitarbeitenden der IV-Stellen beraten unkompliziert bei eingliederungsorientierten und fallunabhängigen Anliegen sowie nach der IV-Anmeldung bei erfüllten Bedingungen bezüglich Datenschutz und bis zu drei Jahre nach Abschluss der beruflichen Eingliederung.		a c e	a c e		a c e	e



Ressource / Link	Angebot	Handlungsfeld					
		1. Unternehmensleitung	2. Personalmanagement	3. Führungskräfte	4. Team	5. Arbeitsplatz	6. Netzwerke
fachverband-gfk.org	Fachverband Gewaltfreie Kommunikation mit Angeboten an Kursen und Trainee-rinnen und Trainern	c	b c	b c	b		
fws-apprentice.ch	Unterstützung für Berufsbildungsverantwortliche sowie Praxisbildnerinnen und -bildner		a c	a b c d			d
mindstep.swiss	Umfrageinstrumente für die Entwicklung zielgerichteter Massnahmen in Organisationen. Umfragen können modulartig zusammengestellt werden. Einzelne Module zeigen beispielsweise auf, wo Organisationen in Bezug auf «Diversität & Inclusion» im Personal stehen und geben Aufschluss über Themen, welche die Gesundheit und Leistung von Mitarbeitenden beeinflussen.	d					
profil.ch	Die Stiftung Profil bietet in Einzelfällen Unterstützung mittels Jobcoaching an und kann so Unternehmen bei der Wiedereingliederung unterstützen. Weiter bietet Profil auch konkrete Beratung für Arbeitgebende an (interne Prozesse prüfen und anpassen, Strukturen hinterfragen und ändern usw.), um das Unternehmen inklusiver zu gestalten. Mit Inclusive Job Design bietet Profil ein praxiserprobtes Instrument an, wie Unternehmen konkret Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen schaffen oder anpassen können.	c	b c	b c	b	c d	
Psychotherapie.ch	Assoziation Schweizer Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten, mit Suchfunktion für geeignete Anbieterinnen und Anbieter						d
Psychologie.ch	Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen, mit Suchfunktion für geeignete Anbieterinnen und Anbieter						d



Ressource / Link	Angebot	Handlungsfeld					
		1. Unternehmensleitung	2. Personalmanagement	3. Führungskräfte	4. Team	5. Arbeitsplatz	6. Netzwerke
rep.compasso.ch	<p>Sicher zurück an den Arbeitsplatz: Das Ressourcenorientierte Eingliederungsprofil REP von compasso.ch unterstützt dabei, Mitarbeitende, die unfall- oder krankheitsbedingt länger abwesend waren, wieder in den Arbeitsalltag einzugliedern. Mit ärztlicher Unterstützung wird abgeklärt, welche Belastbarkeit möglich ist, ohne die Genesung zu gefährden.</p> <p>Alle involvierten Personen (Arbeitgebende, betroffene Person, medizinische Fachperson) werden Schritt für Schritt durch den Prozess geleitet.</p>	d	d	d	d		
seco.admin.ch	<p>Broschüre «Checkliste – Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz» (pdf oder physisch) für ein erstes Assessment der Situation in Ihrem Unternehmen:</p> <p><a href="http://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/checkliste-schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz.html">www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/checkliste-schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz.html</a></p> <p>Broschüre «Schutz vor psychosozialen Risiken – Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen»:</p> <p><a href="http://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz-informatione.html">www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz-informatione.html</a></p> <p>Links anklicken oder Titel der Broschüre in die Suchmaske auf <a href="http://seco.admin.ch">seco.admin.ch</a> eingeben.</p>	a	a	a			



Ressource / Link	Angebot	Handlungsfeld					
		1. Unternehmensleitung	2. Personalmanagement	3. Führungskräfte	4. Team	5. Arbeitsplatz	6. Netzwerke
supportedemployment.ch	Supported Employment ist ein Ansatz, bei dem Menschen mit psychischer Beeinträchtigung bei der Stellensuche und im Job von einem Job Coach unterstützt werden. Die Begleitung erfolgt auf die Person zugeschnitten und in Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden, Versicherern und anderen Beteiligten. Das Konzept unterstützt die Inklusion und entlastet gleichzeitig Arbeitgebende. Anbieterinnen und Anbieter finden Sie auf der angegebenen Website.	a c	a b c	a b c			
wie-gehts-dir.ch	Diverse Broschüren, u.a. «Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz», «Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz für Führungskräfte»  www.wie-gehts-dir.ch/downloads-broschueren/broschueren	a	a	a	a		
workmed.ch	WorkMed bietet mit spezialisiertem psychologisch-psychiatrischem Team Unterstützung für Personen mit psychisch bedingten Arbeitsproblemen, Arbeitgebende, Ärztinnen und Ärzte, Versicherungen und Behörden. Haupttätigkeiten sind: <ul style="list-style-type: none"><li>• Berufliche Abklärung und Beratung</li><li>• Coaching für Betroffene und Arbeitgebende</li><li>• Second Opinion für Ärztinnen und Ärzte</li><li>• Schulungen, Unternehmensberatung, Tools</li><li>• Forschung, Evaluation</li><li>• Vielfältige Ressourcen, u.a. Leitfaden «Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um?»</li></ul> workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf	a b c d	a b c d	a b c d	b c d	c	a b c d

