



Psychisch auffällige oder erkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Handlungsleitfaden für Führungskräfte

Liebe Führungskräfte,

die Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat großen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Produktivität Ihrer Abteilung. Eine Ihrer wesentlichen Aufgaben als Führungskraft ist es, die Grundsätze guter Führung und Zusammenarbeit im Arbeitsalltag umzusetzen.

Gute Führung bedeutet, dass Sie auf gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen achten. Sie sind sich bewusst, dass Gesundheit eine wesentliche Grundlage für engagierte Arbeit und hohe Leistung ist. Deshalb tragen Sie – neben dem Unternehmen, den Beschäftigten selbst – die Verantwortung für die Gesunderhaltung.

Zahlreiche Studien belegen eine Zunahme von psychischen Erkrankungen. Insbesondere in Zeiten vielfältiger Umorganisationen und damit verbundener Veränderungen haben manche Menschen mitunter Schwierigkeiten, im Arbeitsalltag Schritt zu halten.

Als Führungskraft tragen Sie am Arbeitsplatz einen wesentlichen Teil der Verantwortung für Ihre Mitarbeitenden. Der vorliegende Leitfaden soll Sie für dieses Thema sensibilisieren und Sie unterstützen, die notwendigen Schritte einzuleiten. So können Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bedarfsfall die erforderliche Hilfestellung geben. Selbstverständlich können Sie dabei auf Hilfe zurückgreifen: Der Betriebsärztliche Dienst, die Sozialberatung bzw. die Beschäftigten- und Führungskräfteberatung stehen jederzeit für ein vertrauliches Gespräch bereit. Auch Ihre Unfallkasse Berlin unterstützt Sie mit Schulungsmaterialien und Seminarangeboten  www.unfallkasse-berlin.de/seminare.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Broschüre eine erste Hilfestellung geben zu können.

Ihre
Unfallkasse Berlin

1. Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Führungsverhalten

Mit Ihrem Führungsverhalten üben Sie einen entscheidenden Einfluss auf Motivation, Wohlbefinden und Gesundheit Ihrer Mitarbeiter aus. Als verantwortungsbewusste Führungskraft können und sollten Sie ein Vorbild für den Umgang mit Belastungen und berufsbedingten Problemen sein.

Ein wichtiger Faktor für die psychische Ausgeglichenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist auch eine gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes. Sie spielt eine entscheidende Rolle für das Wohlbefinden eines Menschen. Dieses wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation und die persönliche Leistungsfähigkeit aus.

Eine gesundheitsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes lässt sich oft auf einfachem Wege herbeiführen. Hierzu stehen Ihnen die Betriebsärztinnen und -ärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie die Aufsichtspersonen der Unfallkasse Berlin beratend zur Seite.



Gesund oder krank? Wenn es um psychische Probleme geht, hängt die Antwort nicht selten von persönlichen Sichtweisen ab.

Personalführung

Darauf sollten Sie achten:

- klare Aussagen und ausreichende Informationsflüsse
- das Schaffen von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen
- planbare Arbeitszeiten
- regelmäßige, konstruktive Mitarbeitergespräche (im Gespräch bleiben)
- realisierbare Ziel- und Zeitpläne
- das Einbeziehen der Beschäftigten bei Neustrukturierungen von Arbeitsabläufen und bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes

2. Psychische Auffälligkeiten und Erkrankungen

Problematik und Abgrenzung

Vertrauliche Beratung

Sie können dazu beitragen, dass die betroffene Person frühzeitig in adäquate Behandlung kommt. Bitte wenden Sie sich daher in einer für Sie schwer einschätzbaren Situation an den Betriebsärztlichen Dienst und/oder die Sozial- bzw. Beschäftigten- und Führungskräfteberatung. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten sie die erforderlichen Handlungsschritte. Dabei werden die Gesprächsinhalte aufgrund der Schweigepflicht selbstverständlich vertraulich behandelt.



Es ist nicht Ihre Aufgabe, eine Diagnose zu stellen.

Ist das Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters nur eine vorübergehende Laune oder ein ernstzunehmendes Warnsignal? Sind seine ständigen Streitereien böser Wille, Mangel an Selbstbeherrschung oder eine Erkrankung? Handelt es

sich bei der deutlich nachlassenden Leistung um eine Verweigerung oder steckt etwas ganz anderes dahinter? Kann eine Erkrankung der Grund für den Rückzug der bislang im Team eingebundenen Person sein?

Wenn Sie sich solche oder ähnliche Fragen schon einmal gestellt haben, wissen Sie, wie schwer es ist, darauf eine zufriedenstellende Antwort zu finden. Ganz zu schweigen von einer objektiven Einschätzung. Oft ist der Übergang zwischen gesundem und krankhaftem Verhalten fließend. Was der eine Betrachter noch als normal bewertet, hat für den anderen die Grenze zur Auffälligkeit bereits überschritten. So ist das Ergebnis nicht selten von der eigenen Sichtweise und den Erfordernissen am Arbeitsplatz abhängig.

Eine psychische Erkrankung ist ein behandlungsbedürftiger Zustand, der Denken, Fühlen und Verhalten beeinträchtigt. Krankhaft und behandlungsbedürftig werden psychische Probleme dann, wenn sie langanhaltend und schwer sind, die verschiedensten Lebensbereiche beeinträchtigen und sich hochschaukeln, so dass der oder die Betroffene



alleine den Teufelskreis nicht mehr durchbrechen kann. Psychische Krankheiten betreffen nicht nur unsere Gefühle, sondern haben immer auch körperliche Symptome (wie z. B. Schlafstörungen, verstärkte Ermüdung) und wirken sich auf unser Verhalten sowie die Selbsteinschätzung und Motivation aus.

Am häufigsten sind Depressionen mit gedrückter Stimmung und mangelnder Lebensfreude sowie Angststörungen mit Angst- und Vermeidungsreaktionen, die den Alltag und unser Denken und Handeln und/oder das Berufsleben beeinträchtigen. Es gibt eine Vielzahl psychischer Erkrankungen und Auffälligkeiten, häufig auch als Mischformen und mit individuell sehr unterschiedlichem Verlauf.

Mögliche Merkmale im Arbeitsleben

Beschäftigte mit psychischen Störungen können durchaus arbeitsfähig sein.

Dennoch gibt es bestimmte Anzeichen, anhand derer Sie eine psychische Störung des Mitarbeitenden in Betracht ziehen sollten. Die nachfolgenden Auffälligkeiten stellen mögliche Problemfelder dar.

Sofern Sie bei einem Mitarbeitenden in mehreren Punkten unerklärliche Veränderungen beobachten, kann Ihnen diese Auswahl helfen, mit der Person die erforderlichen Gespräche zu führen.

Grundarbeitsfähigkeit

- Unpünktlichkeit (häufige Verspätung ohne erkennbare Gründe)
- mangelnde Disziplin oder geringes Durchhaltevermögen (zum Beispiel Arbeitsunterbrechungen, Pausen, Verlassen des Arbeitsplatzes)
- unentschuldigtes Fehlen, verspätete Abgabe von Krankmeldungen
- Häufung von Kurzerkrankungen

Leistungsbereich

- auffällige Leistungsminderung (qualitativ und quantitativ)
- Leistungsschwankungen
- Unzuverlässigkeit
- hohe Fehlerquote und leicht vermeidbare Flüchtigkeitsfehler
- große Vergesslichkeit
- häufiges Nachfragen bei bereits erlernten Arbeitsinhalten und Routinearbeiten
- wiederholte Kontrollen der ausgeführten Aufgaben
- Vermeiden von bestimmten Tätigkeiten, zum Beispiel Telefonaten und/oder Kundenkontakten

Sozialverhalten

- Rückzug: atypische Vermeidung von Kontakten zu Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten in Dienstbesprechungen, Pausen oder bei Feierlichkeiten

- distanzloses Verhalten gegenüber Vorgesetzten sowie Kollegen und Kolleginnen
- übersteigerte Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- übermäßiges Misstrauen und Negativerwartungen gegenüber Kollegen und Vorgesetzten
- außerordentlich heftige Kritikäußerungen oder Vorwürfe
- überzogen gereizte oder aggressive und uneinschätzbare Reaktionsweisen
- in sich versunken, abwesend, vor sich hin starrend
- andauernde Traurigkeit, Niedergeschlagenheit
- Führen von Selbstgesprächen

Übergreifende Beeinträchtigungen

- Klagen über Schlaflosigkeit, Verschieben des Tag-Nacht-Rhythmus und Erschöpfung am Arbeitsplatz
- außergewöhnliche Unruhe, extreme Angespanntheit
- Vernachlässigung von Kleidung und Körperpflege
- verändertes Essverhalten/ Appetitlosigkeit
- Schwierigkeiten bei der Selbstversorgung (Einkauf, Pflege der Wohnung oder Ähnliches)
- Einschränkung der Mobilität (Nichtverlassen der Wohnung, Nichtbenutzung von Verkehrsmitteln oder Ähnliches)

3. Tipps und praktische Hilfen

Anstoß zur Veränderung

Wenn Sie bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter Veränderungen oder Auffälligkeiten wahrnehmen, gehört das rechtzeitige Ansprechen des Betroffenen zu Ihren Aufgaben als Führungskraft. In erster Linie unterstützen Sie damit die Person selbst und bieten ihr eine Möglichkeit, ihren Leidensweg zu verlassen.

Führen Sie möglichst umgehend ein inhaltlich gut vorbereitetes Vieraugengespräch und teilen Sie der Person Ihre Beobachtungen mit. Ein frühzeitiges Ansprechen verhindert eine unnötige Zuspitzung der Situation und gegebenenfalls einen langen Leidensweg.

Bieten Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter Unterstützung an, aber bleiben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft. In diesem Zusammenhang sind für Sie lediglich die arbeitsrelevanten Aspekte entscheidend. Achten Sie darauf, sich nicht zu tief in die Problematik hineinziehen zu lassen. Eine Therapie ist keineswegs Teil Ihrer Aufgaben.

Insbesondere beim ersten Gespräch müssen Sie sich darauf einstellen, dass die Person Ihre Wahrnehmung nicht teilen wird.

Leisten Sie in diesem Fall keine Überzeugungsarbeit, sondern lassen Sie Ihre Einschätzung einfach neben der der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters stehen. Allerdings sollten Sie

Ihre Sorgen und die Dringlichkeit einer Veränderung deutlich machen.

Die Balance muss stimmen

Im täglichen Miteinander bedeutet Führungsverantwortung, die Balance zwischen Über- und Unterforderung zu halten. Verständnis, Wertschätzung und eine berechtigte Leistungserwartung schließen sich nicht gegenseitig aus. Eine überfürsorgliche und behütende Haltung wirkt sich genauso negativ auf das Krankheitsbild aus wie das ausschließliche Bestehen auf der erforderlichen Leistung.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist für seine Gesunderhaltung selbst verantwortlich. Durch eine für die Person umsetzbare Leistungserwartung können Sie sie darin unterstützen. Es gibt leider auch Entwicklungen, die ungünstig verlaufen oder keine zufriedenstellende Lösung erreichen. Vieles erfolgt nicht gradlinig – trotz guter Unterstützungsangebote.

4. Gesprächsführung

Gut vorbereitet und gezielt

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Dabei kann Ihnen das Beispiel der Gesprächsvorbereitung auf den Seiten 12 und 13 helfen. Weitere Anregungen und Unterstützung können Sie auch von den Betriebsärzten, den Sozialberatern oder der Beschäftigten- und Führungskräfteberatung erhalten.

In der Gesprächsführung hat sich ein schrittweises Vorgehen bewährt. Dabei sollten Sie die Inhalte für sich dokumentieren und darüber auch die betroffene Person informieren.

Erstes Gespräch

- Teilen Sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Ihre konkreten Beobachtungen mit und vermeiden Sie dabei unbedingt Interpretationen oder Spekulationen.
- Bringen Sie Ihre Sorge im Rahmen Ihrer Fürsorgepflicht als Führungskraft zum Ausdruck.
- Lassen Sie keinen Zweifel daran, dass eine Veränderung notwendig ist.
- Verweisen Sie auf interne oder externe Unterstützungsangebote und Hilfsmöglichkeiten (siehe Gesprächsvorbereitungsbogen).
- Vereinbaren Sie einen Termin für das zweite Gespräch.



Zweites Gespräch

Die Vorgehensweise entspricht der des ersten Gesprächs und dient zur weiteren Einschätzung der Situation.

Folgegespräche

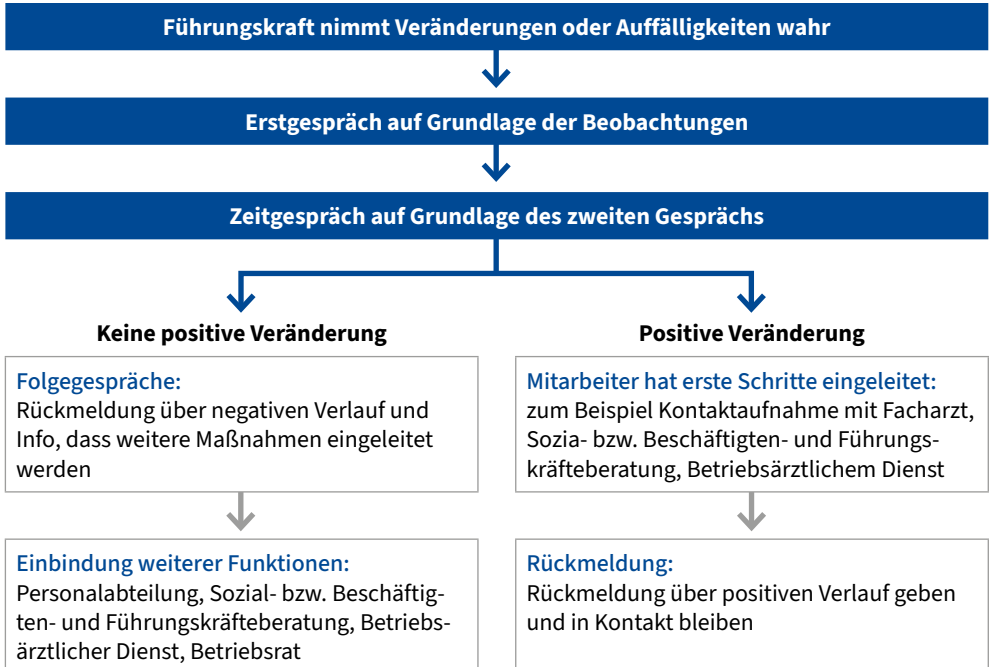
Hat sich die Situation positiv verändert und die betroffene Person erste Schritte unternommen (zum Beispiel Kontaktaufnahme mit internen oder externen Hilfsmöglichkeiten):

- Geben Sie ihm/ihr eine Rückmeldung über den positiven Verlauf.
- Bleiben Sie in Kontakt.

Hat sich die Situation nicht verändert oder sogar verschlechtert und wurden von der Person keine Schritte eingeleitet:

- Geben Sie ihm/ihr eine Rückmeldung über den negativen Verlauf.
- Ziehen Sie weitere Funktionen offiziell hinzu (Personalabteilung, Sozialberatung, Betriebsärztlicher Dienst, Betriebsrat).
- Informieren Sie den Mitarbeiter, dass Sie dies aus Fürsorgepflicht tun.
- Leiten Sie gegebenenfalls disziplinarische Maßnahmen ein.

Handlungsschritte



5. Im Falle einer akuten Krise

Vorgehensweise

Eine akute Krise erfordert sofortiges Eingreifen und Handeln. In der Regel zeichnet sich diese Notsituation durch extremes Auftreten unterschiedlichster Verhaltensweisen aus. Besonderes Augenmerk sollten Sie auf eine mögliche Selbst- oder Fremdgefährdung legen, da Krisen auch zu Panikattacken und/oder Wahnvorstellungen führen können.

Eventuell wirkt der/die Betroffene

- unruhig
- erregt
- überdreht
- ängstlich
- aggressiv
- desorientiert und/oder verwirrt
- hoffnungslos
- verzweifelt
- nicht erreichbar/ansprechbar

Akzeptieren Sie die Person in ihrer Verwirrtheit und Verzweiflung. Machen Sie ihr keine Vorwürfe, sprechen Sie ruhig mit ihr und versuchen Sie nicht, sie davon zu überzeugen, dass ihre Wahnvorstellungen nicht real sind.

Das ist wichtig

- Geäußerte Suizidgedanken sind unbedingt ernst zu nehmen.
- Lassen Sie die Person nicht unbeobachtet und holen Sie vertraute Kolleginnen oder Kollegen hinzu.

- Sorgen Sie für Ruhe und dafür, dass eine Ansprechperson mit der betroffenen Person in Kontakt kommt.
- Nehmen Sie Kontakt auf zum Betriebsärztlichen Dienst, zur Sozial- bzw. Beschäftigten- und Führungskräfteberatung.
- Begleiten Sie im Zweifelsfall die betroffene Person auch zum Arzt oder ins Krankenhaus.
- Scheuen Sie sich nicht, in Notsituationen den Rettungsdienst (Telefon 112) oder die Polizei (Telefon 110) zu rufen.

Schneller Termin erforderlich?

Der Berliner Krisendienst ist rund um die Uhr zu erreichen unter 030/390 63 00. Weitere Informationen finden Sie unter www.berliner-krisendienst.de. An Werktagen stehen die sozialpsychiatrischen Dienste der Bezirke ebenfalls als Ansprechpartner zur Verfügung.

Notfallblatt

Wann müssen Sie handeln?

- bei Selbst- und Fremdgefährdung
- bei akuten Wahnvorstellungen
- bei starken Erregungs- und Verwirrheitszuständen
- bei Angst- oder Panikzuständen
- bei tiefer Verzweiflung und Resignation

Was sollten Sie in einer akuten Krise tun?

- für Ruhe sorgen
- mit der betroffenen Person in Kontakt kommen (nur eine Ansprechperson)
- Situation ernst nehmen und Verständnis zeigen

Was sollten Sie nicht tun?

- die betroffene Person allein lassen
- Ratschläge erteilen
- versuchen, der betroffenen Person ihre Äußerungen auszureden

Wer kann intern helfen?

- Betriebsärztlicher Dienst
- Sozialberatung bzw. Beschäftigten- und Führungskräfteberatung
- Personalabteilung
- Betriebsrat

Wer kann extern helfen?

- Ärzte, Psychologen
- psychiatrische Krankenhäuser
- sozialpsychiatrischer Dienst, Krisendienste

Gesprächsvorbereitungsbogen

Was ist der Anlass für das Gespräch?

1. Arbeitsleistung/-ergebnis

qualitativ: _____

quantitativ: _____

Leistungsschwankungen: _____

2. Grundarbeitsfähigkeit

Kann ich den Mitarbeitenden zuverlässig einplanen? _____

Belastbarkeit? _____

3. Zusammenarbeit (früher/heute)

intern: _____

extern: _____

4. Verhaltensauffälligkeiten/Besonderheiten

Was haben Sie beobachtet? (keine Bewertung)

Haben Sie einzelne Punkte schon einmal angesprochen?

Hat es seitdem Veränderungen gegeben? (wenn ja, welche?)

5. Ziel

Was möchten Sie mit diesem Gespräch erreichen?

Welche Veränderungen wünschen Sie sich?

Welche Veränderungen sind notwendig?

Wozu ist dies erforderlich (für Sie und für den Mitarbeitenden)?

Welche Unterstützung können Sie Ihrem Mitarbeitenden anbieten?

Was würden Sie als positives Ergebnis werten?

Welche Konsequenzen zieht dieses nach sich?

Getroffene Vereinbarung

Notizen

6. Rückkehr nach Krankheit in den Betrieb

Beschäftigte integrieren

Psychische Störungen sind Krankheiten. Behandeln Sie Mitarbeitende mit psychischen Krankheiten deshalb genauso wie Mitarbeitende mit körperlichen Krankheiten.

Brechen Sie das Schweigen, denn Schweigen ist Gift. Sie sind Vorbild für andere, deshalb: „Willkommen zurück.“

- Fragen Sie nicht nach der Diagnose.
- Klären Sie, ob eventuell eine Anpassung der Arbeit an die Belastbarkeit notwendig ist und wie schnell die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wieder integriert werden kann.



Der innenliegende Gesprächsvorbereitungsbogen dient Ihnen zum Vorbereiten und Protokollieren des Gesprächs. Die Fragen sind vor allem als Orientierung gedacht, sind also exemplarisch formuliert und können je nach Fall auch variiert werden. Sie sind keineswegs an die strikte Abfolge gebunden. Nutzen Sie den Bogen als Kopiervorlage, so kann er Ihnen auch für weitere Gespräche nützlich sein.

Auf Seite 8 finden Sie weitere Hinweise zur Gesprächsvorbereitung.

Impressum

Herausgeber

Unfallkasse Berlin
Culemeyerstraße 2
12277 Berlin
Telefon: 030 76 24-0
E-Mail: unfallkasse@unfallkasse-berlin.de
Internet: www.unfallkasse-berlin.de

Wir bedanken uns ganz herzlich für die inhaltliche Unterstützung beim Hamburger Fachdienst, bei der Beiersdorff AG (Abteilung Sozialberatung und Betriebsärztlicher Dienst) und bei Herrn Dr. Gerecke, Ltd. Betriebsarzt enercity/Stadtwerke Hannover AG.

Gestaltung

Gathmann Michaelis und Freunde, Essen

Bildnachweis

©freepik.com (Titel); ©shutterstock.com/Ratana21 (5, 8)

05/2025

Best.-Nr.: UKB I 12

Unfallkasse Berlin

Culemeyerstraße 2

12277 Berlin

Telefon 030 7624-0

Telefax 030 7624-1109

unfallkasse@unfallkasse-berlin.de

 www.unfallkasse-berlin.de