

Über den Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern

## Hilfe – mein Kollege hat Depressionen

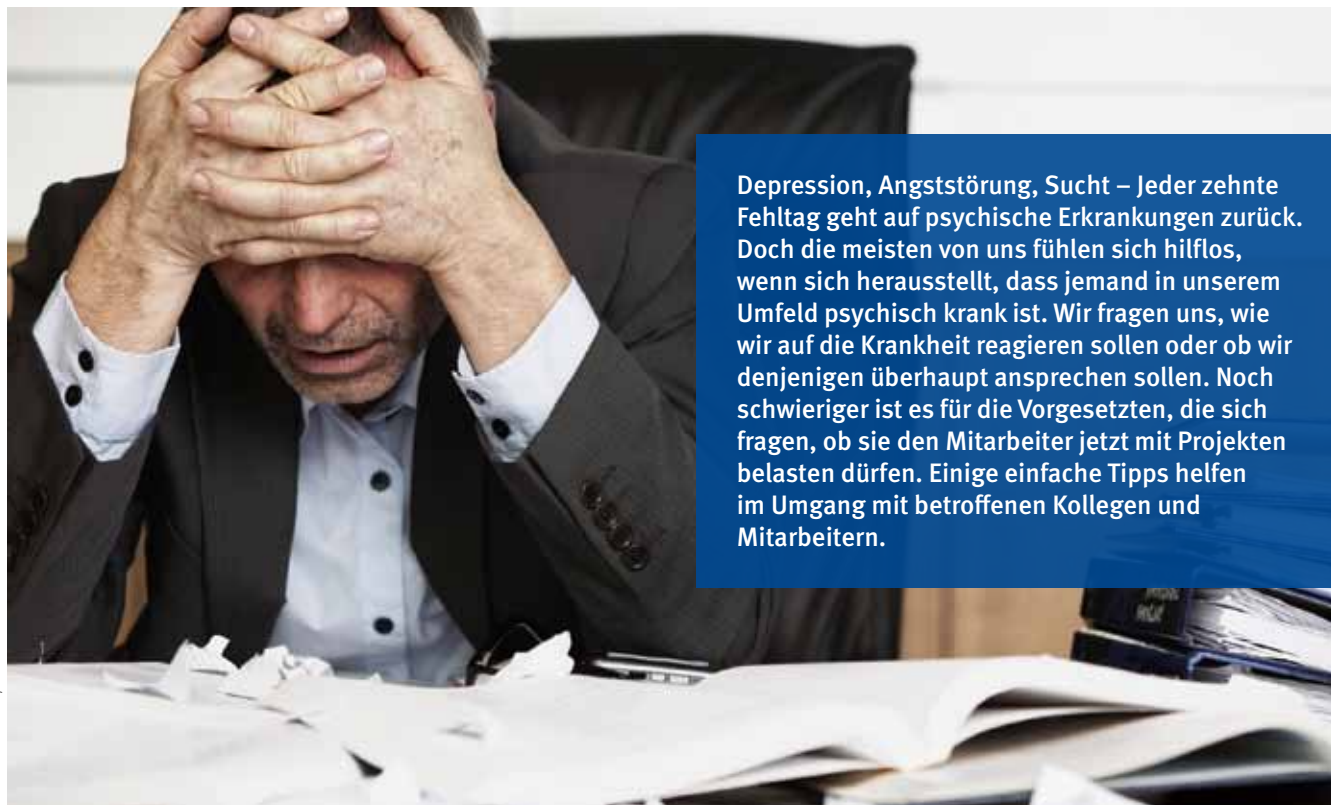


Foto: lichtmeister/fotolia

Depression, Angststörung, Sucht – Jeder zehnte Fehltag geht auf psychische Erkrankungen zurück. Doch die meisten von uns fühlen sich hilflos, wenn sich herausstellt, dass jemand in unserem Umfeld psychisch krank ist. Wir fragen uns, wie wir auf die Krankheit reagieren sollen oder ob wir denjenigen überhaupt ansprechen sollen. Noch schwieriger ist es für die Vorgesetzten, die sich fragen, ob sie den Mitarbeiter jetzt mit Projekten belasten dürfen. Einige einfache Tipps helfen im Umgang mit betroffenen Kollegen und Mitarbeitern.

Frau Maler hatte sich schon lange auf ihren Wiedereinstieg gefreut – und morgen war es soweit. Im Rahmen einer betrieblichen Wiedereingliederung würde sie nach längerer Krankheit wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Insgesamt war sie wegen der schweren Depression, unter der sie litt, zehn Wochen ausgefallen. Doch nun fühlte sie sich mit Hilfe einer Psychotherapie und Medikamenten wieder so weit, ihre Tätigkeit in ihrer Verwaltung erneut aufzunehmen. Doch als Frau Maler an diesem Morgen in ihr Büro kommt, muss sie feststellen, dass an ihrem Arbeitsplatz nun jemand anders sitzt. Ihr Arbeitsplatz wurde klammheimlich während ihrer Abwesenheit in ein anderes Zimmer – am Ende des Ganges – verlegt. Dort soll ihr neues Büro sein, denn sie arbeitet zunächst

nicht wieder Vollzeit. Am Ende des Bürotages ist Frau Maler enttäuscht. Kaum einer ihrer Kollegen hatte sich bei ihr erkundigt, wie es ihr geht. Sie fühlte sich gemieden und zurückgewiesen – und das, obwohl sie doch gerade jetzt Zuspruch so nötig hatte.

### Psychische Probleme sind häufig

Jeder Dritte leidet im Laufe seines Lebens zumindest zeitweise an einer psychischen Störung. Werden psychosomatische Störungen mitgezählt, also Erkrankungen, bei denen sich die psychischen Beschwerden körperlich auswirken, sogar jeder zweite. Als psychische Erkrankung wird ein diagnostizierbarer Zustand bezeichnet, der mit einer Beeinträchtigung im Denken, Fühlen und Handeln einhergeht und

mit psychischen Leiden verbunden ist. Die Erkrankungen – allen voran Depressionen, Angststörungen und Suchterkrankungen – machen auch vor der Arbeitswelt nicht Halt. Doch gerade in Betrieben werden psychische Probleme häufig tabuisiert – sowohl von den Betroffenen als auch von den Kollegen. Beschwerden und Anzeichen der Krankheit werden verheimlicht, die meisten Betroffenen tun so, als wäre nichts. Gerade bei psychischen Störungen ist frühzeitige Hilfe aber enorm wichtig, denn die Chancen auf Heilung sind umso besser, je früher die Störung erkannt wird und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Für die meisten Krankheitsbilder existieren inzwischen gute Therapiemöglichkeiten – etwa bei Angstzuständen oder Depressionen.

### Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt

Kollegen und Führungskräfte sind also gefragt, auch in ihrem Arbeitsumfeld genauer hinzusehen. Der Psychiater Werner

„Jeder Dritte leidet im Laufe seines Lebens zumindest zeitweise an einer psychischen Störung.“

## Über den Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern

Kissling und die Psychologin Rosmarie Mendel von der Technischen Universität München forschen auf dem Gebiet psychischer Erkrankungen und geben Schulungen, um Führungskräfte und Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Denn die Hilfslosigkeit ist groß, wenn es darum geht, mit psychisch kranken Mitarbeitern in Kontakt zu treten und auf sie zuzugehen. Bekannt ist häufig nicht, dass Menschen mit psychischen Erkrankungen durchaus arbeitsfähig sein können. Dennoch gibt es bestimmte Anzeichen, die auf eine psychische Störung hinweisen. Der wichtigste Indikator ist in der Regel, dass sich ein Mitarbeiter auf einmal anders verhält als früher. Wenn sich also ein ursprünglich optimistischer und kontakt-

freudiger Kollege immer mehr zurückzieht und die Gesellschaft der anderen meidet, sollte der Vorgesetzte reagieren. Auch wenn die Arbeitsleistung plötzlich rapide absinkt und sich die Fehlerrate stark mehrt, sind die Führungskräfte gefordert. „Wenn ich das Gefühl habe, dass bei einem Mitarbeiter etwas nicht stimmt, reicht das in der Regel aus. Ich muss kein Psychologe sein, um zu erkennen, dass sich jemand in kurzer Zeit stark verändert hat“, erklärt Rosmarie Mendel. Gleichzeitig warnt sie aber vor Verdachtsdiagnosen durch die Kollegen. „Veränderungen in der Persönlichkeit oder der Arbeitsleistung können immer auch andere Ursachen haben. Manchmal liegen der Veränderung körperliche Erkrankungen oder

private Probleme wie eine Trennung oder Scheidung zugrunde.“

### Führungskraft in der Verantwortung

Ob ein Mitarbeiter tatsächlich krank ist oder um welche Erkrankung es sich konkret handelt, soll und darf die Führungskraft oder der Kollege nicht feststellen. Klinische Diagnosen müssen auf jeden Fall einem Arzt oder Therapeuten überlassen werden. Ein wohlwollendes und klärendes Gespräch in einem frühen Stadium zählt zu den Aufgaben einer Führungskraft im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht und kann helfen, den Mitarbeiter zu unterstützen. Während des Gesprächs sollte die Führungskraft vor allem ihre Sorge um den Mitarbeiter ausdrücken. Hierbei spricht sie Verhaltensauffälligkeiten an – je konkreter, umso besser. Die Führungskraft sollte sich vorab Gedanken machen, welche Beispiele sie dem Mitarbeiter nennen kann, an denen sie ein verändertes Verhalten fest macht. Als Grundregel zum Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern gilt es, nicht die vermuteten psychischen Probleme in das Zentrum des Gesprächs zu rücken, sondern das Arbeitsverhalten. Wenn der Mitarbeiter zwar unauffälliges Arbeitsverhalten zeigt, der Vorgesetzte sich aber trotzdem Sorgen macht, kann er das natürlich auch thematisieren. Dies könnte z. B. der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter auf einmal sehr viel und lange arbeitet oder eine Tendenz zum Burn-out vorliegt. Anschließend sollte der betroffene Mitarbeiter ausreichend Zeit haben, etwas zu seiner Situation zu sagen, wenn er dies möchte. Wie der Betroffene letztendlich reagiert, kann nicht vorhergesagt werden. Manche blocken ab und pochen darauf, dass es kein Problem gäbe. Andere wiederum sind froh, endlich auf die Schwierigkeiten angesprochen zu werden und erzählen gerne, welche Belastungen sie plagen. Wichtig ist es, aufmerksam zuzuhören und bei Bedarf auf professionelle Hilfe zu verweisen. Auch die Empfehlung, den Betriebsarzt aufzusuchen, kann hilfreich sein. Mit gut gemeinten Ratschlägen sollten sich Führungskräfte zurückhalten, ebenso sollte von therapeutischen Eigenversuchen Abstand genom-



### Anzeichen einer psychischen Störung können sein ...

- Abnahme der Arbeitsleistung
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Höhere Fehler- oder Unfallrate
- Unpünktlichkeit (häufige Verspätung ohne erkennbare Gründe)
- Häufiges Fehlen
- Rückzug (Vermeidung von Kollegen und Vorgesetzten)
- Übersteigerte Empfindlichkeit
- Andauernde Traurigkeit/Niedergeschlagenheit

men werden. Obwohl Handlungsleitfäden existieren, welche Themenpunkte im Rahmen eines sogenannten „Erstgesprächs“ angesprochen werden sollten, rät Werner Kissling, Leiter des Centrum für Disease Management in München, vom Einsatz von Checklisten ab: „Jeder muss das Gespräch auf seine Art und Weise führen. Es sollten keine Checklisten abgearbeitet werden, sondern eine Atmosphäre geschaffen werden, die von Respekt und Offenheit gegenüber dem Betroffenen geprägt ist.“ In der Regel sollte der direkte Vorgesetzte dieses Fürsorgegespräch mit dem Mitarbeiter führen. Nur wenn das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sehr schwierig ist, kann das Gespräch auf andere delegiert werden.

**Positiven Druck aufbauen**

Im Idealfall vereinbart die Führungskraft am Ende des Erstgesprächs gleich einen Termin für ein Folgegespräch. Falls sich die Situation stark verschlechtert hat, bietet es sich an, für das zweite Gespräch die Personalabteilung oder den Betriebsarzt hinzuzuziehen. Die Konsequenzen sollten klar benannt werden, wenn der Mitarbeiter nichts unternimmt. So kann positiver Druck aufgebaut werden, um den Betroffenen dazu zu bringen, sich im Falle einer ernsthaften Erkrankung endlich Hilfe zu holen – sofern dies noch nicht geschehen ist. Im Zentrum des Gesprächs steht auch hier wieder das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters und nicht die mögliche psychische Erkrankung. Wichtig ist auch, ernstgemeinte Unterstützung anzubieten. Mit Fragen wie „Was können wir tun, damit Sie Ihre Arbeit gut machen können?“ wird dem Betroffenen Hilfsbereitschaft signalisiert. Da manche Führungskräfte dazu neigen, selbst einen großen Teil der Redezeit bei Mitarbeitergesprächen einzunehmen, ist es nun besonders wichtig, dem Mitarbeiter Raum für die eigene Schilderung der Situation zu geben. Auch das Folgegespräch endet mit einer Vereinbarung. Diese kann beispielsweise sein, dass der Mitarbeiter in der kommenden Woche den Sozialberater des Unternehmens aufsucht. Nach Möglichkeit werden alle Gespräche positiv beendet: „Wir sind heute ein gutes Stück weitergekommen.“

**Gründe für psychische Erkrankungen**

Die Arbeitsbedingungen können zwar Auslöser für eine psychische Erkrankung sein, häufig spielen aber noch andere Faktoren eine große Rolle. Der Psychiater Werner Kissling erläutert: „Es gibt im Wesentlichen vier Gründe, warum Menschen aus dem psychischen Gleichgewicht geraten. Relevant sind zum einen die Gene. Aber auch erlebte traumatische Erfahrungen wie z. B. Gewalterfahrungen oder Verkehrsunfälle können psychische Erkrankungen auslösen, ebenso wie privater Stress oder eben die Arbeitsbedingungen.“ In einer aktuellen Studie des Centrum für Disease Management wurden 312 Psychiater befragt, was sie als Hauptauslöser für die psychische Erkrankung ihrer Patienten sehen. Ergebnis war, dass bei rund 26 % der Patienten nach Einschätzung der Ärzte die Arbeitsbedingungen die Hauptursache der psychischen Erkrankung waren. Gleichzeitig ist der Arbeitsplatz aber auch ein Ort, an dem soziale Anerkennung und Wertschätzung erfahren wird und der damit für die Beschäftigten ein großes gesundheitsförderliches Potenzial hat. 39 % der Psychiater beurteilten dementsprechend die Auswirkungen des Arbeitsverhältnisses auf die Gesundheit ihrer Patienten als eher positiv und damit stabilisierend. Der Arbeitsplatz selbst hat eine enorme Wirkung auf die Gesundheit eines Menschen – diese Wirkung kann eben positiv oder negativ sein.

**Kollegen können unterstützen**

Und was können die Kollegen tun, wenn der Mitarbeiter nach einer längeren Krankheit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt? Anstatt aus Unsicherheit einfach unterzutauchen wie die Kollegen von Frau Maler, ist es am besten, auf ganz einfache und ehrlich gemeinte Worte zurückzugreifen: „Schön, dass du wieder da bist!“ könnte ein solcher Satz sein oder das Angebot, dass sich der Kollege jederzeit melden kann, wenn er etwas braucht

**Weiterführende Quellen:**



Psychisch auffällige oder erkrankte Mitarbeiter – Handlungsleitfaden für Führungskräfte. Herausgegeben von der Unfallkasse Post und Telekom



Mendel, R., Haman, J. & Kissling W. (2010). Vom Tabu zum Kostenfaktor – warum die Psyche plötzlich ein Thema für Unternehmen ist. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2/2010



Riechert, Ina (2011). Psychische Störungen bei Mitarbeitern: Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung. Heidelberg: Springer

oder Fragen hat. Die Führungskraft sollte persönlich Kontakt suchen und den Mitarbeiter zurück in der Arbeit begrüßen. Besprochen werden sollte, ob die Arbeit vorübergehend an die Belastbarkeit des Mitarbeiters angepasst werden soll, sofern dies möglich ist. War der Betroffene länger nicht im Haus, sollten die Kollegen ihn über Neuigkeiten aus dem Team und fachliche Veränderungen informieren. Für den betroffenen Mitarbeiter ist es am wichtigsten, dass er wieder in das Team aufgenommen und integriert wird – denn die soziale Wertschätzung ist ein förderlicher Faktor im Genesungsprozess.

*Autorin:  
Dipl.-Psych. Claudia Clos,  
Geschäftsbereich Prävention  
der Kommunalen  
Unfallversicherung Bayern*

