



# Psychisch auffällige oder erkrankte Mitarbeiter

Handlungsleitfaden für Führungskräfte

# Psychisch auffällige oder erkrankte 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 Mitarbeitern selbst – die Verantwortung für die Gesunderhaltung.

Zahlreiche Studien belegen eine Zunahme von psychischen Erkrankungen. Bei den Betriebskrankenkassen bilden psychische Erkrankungen mit 11 Prozent Anteil am gesamten Arbeitsunfall-Geschehen die viertwichtigste Krankheitsgruppe. Die Betroffenheit durch solch eine Erkrankung hat sich innerhalb etwa einer Generation mehr als verfünffacht (BKK-Report 2010). Insbesondere in Zeiten vieler 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 Mitarbeitern im Bedarfsfall die erforderliche Hilfestellung geben. Selbstverständlich können Sie dabei auf Hilfe zurückgreifen: Der Betriebsärztliche Dienst und die Sozialberatung stehen jederzeit für ein vertrauliches Gespräch bereit. Auch Ihre Kommunale Unfallversicherung Bayern / Bayerische Landesunfallkasse unterstützen Sie mit Schulungsmaterialien und Seminarangeboten ([www.kuvb.de](http://www.kuvb.de)).

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

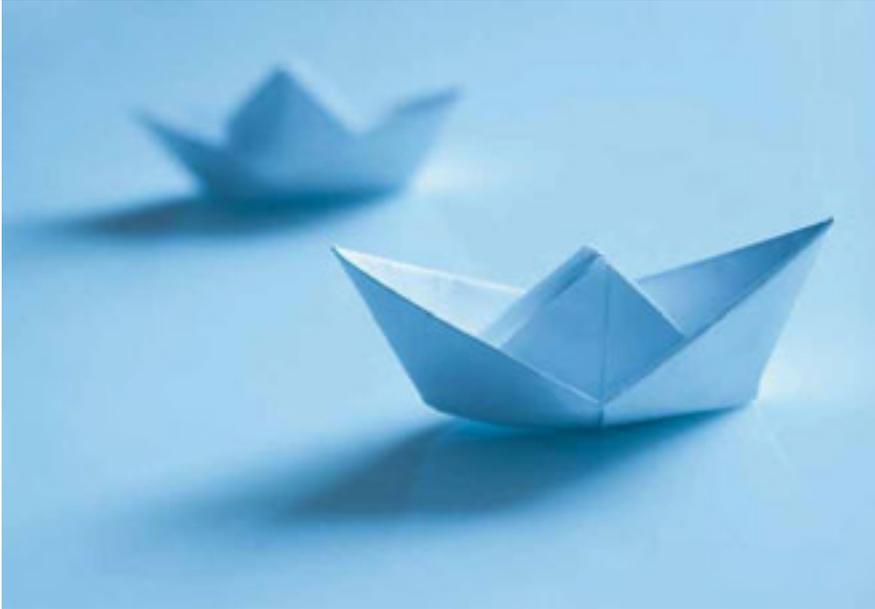
Ihre



Kommunale Unfallversicherung Bayern  
Bayerische Landesunfallkasse

# 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 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 Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie die Aufsichtspersonen der KUVB / Bayer. LUK beratend zur Seite.

### 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 Mitarbeiter bei Neustrukturierungen von Arbeitsabläufen und bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes

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

## 2. Psychische Auffälligkeiten und Erkrankungen

### Problematik und Abgrenzung



#### Vertrauliche Beratung

Sie können dazu beitragen, dass der Betroffene frühzeitig in adäquate Behandlung kommt. Bitte wenden Sie sich daher in einer für Sie schwer einschätzbaren Situation an den Betriebsärztlichen Dienst und/oder die Sozialberatung. 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 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 des bislang im Team eingebundenen Mitarbeiters 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 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

Mitarbeiter 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 Mitarbeiter in mehreren Punkten unerklärliche Veränderungen beobachten, kann Ihnen diese Auswahl helfen, mit ihm 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 und Vorgesetzten in Dienstbesprechungen, Pausen oder bei Feierlichkeiten
- distanzloses Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen
- 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 einem Mitarbeiter Veränderungen oder Auffälligkeiten wahrnehmen, gehört das rechtzeitige Ansprechen des Betroffenen zu Ihren Aufgaben als Führungskraft. In erster Linie unterstützen Sie damit den Mitarbeiter selbst und bieten ihm eine Möglichkeit, seinen Leidensweg zu verlassen.

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

Bieten Sie 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 der Mitarbeiter Ihre Wahrnehmung nicht teilen wird.

Leisten Sie in diesem Fall keine Überzeugungsarbeit, sondern lassen Sie Ihre Einschätzung einfach neben der 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 berechnete 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.

Jeder Mitarbeiter ist für seine Gesunderhaltung selbst verantwortlich. Durch eine für ihn umsetzbare Leistungserwartung können Sie ihn 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 11 und 12 helfen. Weitere Anregungen und Unterstützung können Sie auch von den Betriebsärzten und den Sozialberatern erhalten.

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

### Erstes Gespräch

- Teilen Sie 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 der Mitarbeiter erste Schritte unternommen (zum Beispiel Kontaktaufnahme mit internen oder externen Hilfsmöglichkeiten):

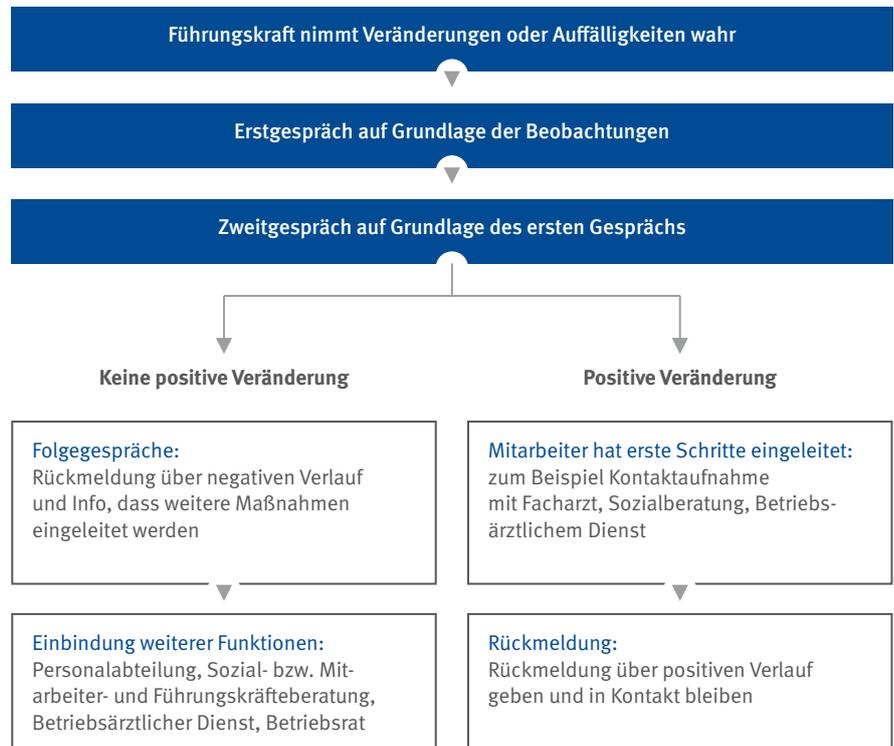
- Geben Sie ihm eine Rückmeldung über den positiven Verlauf.
- Bleiben Sie in Kontakt.

Hat sich die Situation nicht verändert oder sogar verschlechtert und wurden vom Mitarbeiter keine Schritte eingeleitet:

- Geben Sie ihm eine Rückmeldung über den negativen Verlauf.
- Ziehen Sie weitere Funktionen offiziell hinzu (Personalabteilung, Sozialberatung, Betriebsärztlicher Dienst, Personalrat).
- 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 Betroffene

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

Akzeptieren Sie den Mitarbeiter in seiner Verwirrtheit und Verzweiflung. Machen Sie ihm keine Vorwürfe, sprechen Sie ruhig mit ihm und versuchen Sie nicht, ihn davon zu überzeugen, dass seine Wahnvorstellungen nicht real sind.

#### Das ist wichtig

- Geäußerte Suizidgedanken sind unbedingt ernst zu nehmen.
- Lassen Sie den Mitarbeiter nicht unbeobachtet und holen Sie vertraute Kollegen hinzu.
- Sorgen Sie für Ruhe und dafür, dass ein Ansprechpartner mit dem Betroffenen in Kontakt kommt.
- Nehmen Sie Kontakt auf zum Betriebsärztlichen Dienst oder zur Sozialberatung.
- Begleiten Sie im Zweifelsfall den Betroffenen 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?

Die Deutsche BKK organisiert kostenlos für ihre Versicherten einen kurzfristigen Termin bei einem wohnortnahen Facharzt oder Psychotherapeuten. Mehr Infos dazu unter [www.deutschebkk.de](http://www.deutschebkk.de), Stichwort „Facharzt-Terminhotline“. Versicherten anderer Krankenkassen wird empfohlen, diesen Service bei ihrer Krankenkasse nachzufragen.



## 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 dem Betroffenen in Kontakt kommen (nur ein Ansprechpartner)
- Situation ernst nehmen und Verständnis zeigen

### Was sollten Sie nicht tun?

- den Betroffenen allein lassen
- Ratschläge erteilen
- versuchen, dem Betroffenen seine Äußerungen auszureden

### Wer kann intern helfen?

- Betriebsärztlicher Dienst
- Sozialberatung
- Personalabteilung
- Personalrat

### 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 Mitarbeiter 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?

---

---

Warum ist dies erforderlich?

---

---

Welche Unterstützung können Sie Ihrem Mitarbeiter anbieten?

---

---

Was würden Sie als positives Ergebnis werten?

---

---

Welche Konsequenzen zieht dieses nach sich?

---

---

Getroffene Vereinbarung

---

---

Notizen

---

---

## 6. Rückkehr nach Krankheit in den Betrieb

### Mitarbeiter integrieren



Psychische Störungen sind Krankheiten. Behandeln Sie Mitarbeiter mit psychischen Krankheiten deshalb genauso wie Mitarbeiter 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 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 7 finden Sie weitere Hinweise zur Gesprächsvorbereitung.

#### Impressum

**Herausgeber:** Kommunale Unfallversicherung Bayern / Bayerische Landesunfallkasse, Ungererstraße 71, 80805 München

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

Nachdruck mit freundlicher Genehmigung der Unfallkasse Post und Telekom

**Konzept und Gestaltung:** steindesign – Agentur für kreative Business-Lösungen, Hannover

**Bildnachweis:** iStockphoto: Titel, S. 2–7, 9–10  
fotolia: S. 8, 13

**Kommunale Unfallversicherung Bayern  
Bayerische Landesunfallkasse**

Ungererstraße 71  
80805 München  
Service-Telefon: 089 360 93-440  
Fax: 089 360 93-135  
[www.kuvb.de](http://www.kuvb.de)  
[www.bayerluk.de](http://www.bayerluk.de)  
[post@kuvb.de](mailto:post@kuvb.de)