

Jochen Richter

Sachgebiet 9.4 Gesundheitsdienst

Psychisch belastete oder erkrankte Beschäftigte¹ Tipps und Handlungshilfen für Führungskräfte

Stand Januar 2024

Empfehlungen für Führungskräfte zum Umgang mit psychisch belasteten oder erkrankten Kolleginnen und Kollegen

- Sehen Sie hin! Suchen Sie das Gespräch, wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ im Verhalten, der Leistungsfähigkeit oder der Persönlichkeit verändern.
- Hinsehen und Handeln kann eine Verschlimmerung vermeiden.
- Es gibt kein Patentrezept zum Umgang mit psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz.
- Ein offener Umgang mit psychischen Krisen und Erkrankungen hilft bei der Enttabuisierung.
- Bedenken Sie, dass nicht jeder Beschäftigte die eigenen privaten Probleme offenbaren möchte, dies gilt es zu respektieren.
- Wenn jedoch das Tagesgeschäft oder der Teamfrieden nachhaltig gestört werden, müssen Sie handeln.
- Nutzen Sie Unterstützungsangebote innerhalb und außerhalb der TU Dresden (s. letzte Folie).



¹ Im weiteren Verlauf wird aufgrund der besseren Lesbarkeit die männliche Form genutzt. Es sind ausdrücklich stets Personen aller Geschlechter gleichermaßen gemeint.

H-I-L-F-E Konzept



H

HINSEHEN

- Thematisieren Sie beobachtete Veränderungen im 4-Augen-Gespräch offen, klar und vorurteilsfrei. Nutzen Sie am besten eine Liste mit Punkten und Zielen für das Gespräch.
- Bringen Sie konkrete Beispiele für Veränderungen an. Vermeiden Sie Interpretationen, Verallgemeinerungen oder Vorwürfe.
- Vermitteln Sie, dass Sie sich Sorgen um den Gesundheitszustand Ihres Mitarbeiters machen und signalisieren Sie Bereitschaft, zu unterstützen.
- Bestreitet Ihr Mitarbeiter verändertes Verhalten, weicht aus oder versucht zu erklären – machen Sie dennoch ein Hilfsangebot.
- Überfordern Sie sich jedoch nicht und lassen Sie sich nicht zu tief in die Problematik des Betroffenen involvieren.
- Klären Sie belastende Faktoren im Arbeitskontext: inwieweit stehen diese mit einer möglicherweise vorhandenen psychischen Erkrankung im Zusammenhang? Beispielsweise Sorgen wegen befristeter Beschäftigung, Zeit- und Termindruck, Monotonie, Publikumsverkehr, Mobbing, ...

I

INITIATIVE ERGREIFEN

- Wenn sich die Situation nicht verändert, sollten Sie die Initiative erneut ergreifen
- Sprechen Sie den Mitarbeiter nochmals auf seine Veränderung an. Diskutieren Sie mit ihm passende Lösungen für seine Arbeitssituation, mit dem Ziel, ihm dabei zu helfen, trotz einer Krisensituation am Arbeitsplatz zu bleiben
- Nehmen Sie in Absprache mit dem Mitarbeiter Unterstützung mit ins Boot: universitäre und ggf. private Ressourcen (Gesundheitsdienst, Interessenvertretungen, Kollegen, ggf. Familie, Freunde, Vertraute, ...)

Bild: PublicDomainPictures auf Pixabay

H-I-L-F-E Konzept



L

LEITUNGSFUNKTION WAHRNEHMEN

- Dauert die Krise länger an, sollten Sie konkrete Arbeitsziele mit dem betroffenen Mitarbeiter vereinbaren.
- Ebenso klar sollten Sie die Erwartung formulieren, dass sich der Mitarbeiter in eine stützende Maßnahme oder eine Behandlung begibt.
- Thematisieren Sie die Selbstverantwortung des Mitarbeiters für die Erhaltung seiner Gesundheit und seiner Arbeitskraft ebenso deutlich, wie ein erneutes Hilfsangebot!

F

FÜHRUNGSVERANTWORTUNG: FÖRDERN & FORDERN

- Finden Sie ein angemessenes Verhalten im Umgang mit dem Mitarbeiter: fördern Sie ihn trotz seiner Krisensituation, aber fordern Sie ihn gleichzeitig und berücksichtigen Sie die Belange der Universität.
- Fördern heißt in diesem Zusammenhang: Geduld, Verständnis, Fürsorge und Flexibilität aufbringen.
- Fordern heißt, die Erwartung der Arbeitsleistung anzupassen, aber dennoch an gewissen Mindestanforderungen festzuhalten.
- Warum ist das wichtig? Sie nehmen Ihren Mitarbeiter damit in seiner Funktion weiter ernst und Sie wahren die Balance zwischen Überforderung und Unterforderung. Besonders bei depressiven Menschen unterstützt die Ausgewogenheit zwischen Anforderung und Fürsorge den Gesundungsprozess – Schonung und Unterforderung schaden eher.
- Beobachten, beschreiben und dokumentieren Sie Veränderungen. Damit erleichtern Sie es allen Beteiligten, sich an getroffene Vereinbarungen zu erinnern.
- Dokumentation von Leistungsveränderungen kann auch mit Blick auf arbeitsrechtliche Konsequenzen von Bedeutung sein, wenn der Mitarbeiter seine Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag nicht mehr erfüllen kann, sich aber weigert Hilfen in Anspruch zu nehmen.

Bild: PublicDomainPictures auf Pixabay

H-I-L-F-E Konzept



E

EXPERTEN HINZUZIEHEN

- Denken Sie an die Hinzuziehung von Experten: der [Gesundheitsdienst](#) steht mit Betriebsärztinnen und Psychologen zur Verfügung, die Stadt Dresden bietet den [sozialpsychiatrischen Dienst](#) und den [psychosozialen Krisendienst](#)
- Weitere Unterstützung: das [Personaldezernat](#), die [Personalvertretungen](#) (z.B. Personalrat, Schwerbehindertenvertrauensperson), nächsthöhere Vorgesetzte, Fachärzte, Integrationsfachdienste, Angehörige des Betroffenen, Selbsthilfegruppen, weitere telefonische Hotlines wie [SeeleFon](#), ...
- Bereitschaft und Einwilligung des Betroffenen im Blick haben!
- Im Anschluss an einen längeren krankheitsbedingten Ausfall kann ein [Betriebliches Eingliederungsmanagement \(BEM\)](#) in Frage kommen

!

IM AKUTEN NOTFALL

- Akute Notfälle können z.B. psychotische Krisen mit akuten Wahnvorstellungen oder depressive Krisen tiefster Verzweiflung und Resignation, das Äußern von Suizidgedanken und/oder -plänen, Eigen- oder Fremdgefährdung sein
- Versuchen Sie, ruhig zu bleiben und den Betroffenen in seiner aktuellen Situation zu akzeptieren. Nehmen Sie Suizidgedanken unbedingt ernst. Wahnideen auszureden funktioniert nicht. Lassen Sie den Betroffenen nicht unbeobachtet, holen Sie wenn möglich vertraute Kollegen dazu. Sprechen Sie ihn ruhig an und akzeptieren Sie Ängste. Kontaktieren Sie den universitären Gesundheitsdienst oder begleiten Sie den Betroffenen zum sozialpsychiatrischen Dienst, zum Arzt oder nach telefonischer Voranmeldung auf die Akutstation des Krankenhäuser
- Scheuen Sie sich nicht, den Notruf 112 zu wählen

Bild: PublicDomainPictures auf Pixabay

Handeln im Krankheitsfall und Rückkehr an den Arbeitsplatz

- Entschließt sich ein Mitarbeiter zur stationären Behandlung, kann er auch in einer psychiatrischen Klinik besucht werden, vorausgesetzt, er ist mit dem Besuch einverstanden. Lehnt er den Besuch ab oder ist dieser aus medizinischen Gründen aktuell nicht möglich, kann von Zeit zu Zeit nachgefragt werden.
- Ermutigen Sie den Mitarbeiter, offen mit seiner Erkrankung umzugehen und versuchen Sie, evtl. vorhandene Scham zu nehmen. Sprechen Sie ab, ob und was den Kollegen kommuniziert werden soll.
- Falls der Genesungsstand bereits voran geschritten ist, kann überlegt werden, wie und unter welchen Umständen die Wiederaufnahme der Beschäftigung möglich ist, ob es Veränderungen am Arbeitsplatz braucht, ob Ängste oder Sorgen bzgl. der Wiederaufnahme der Arbeit bestehen etc.
- Bedenken Sie die Möglichkeit einer stufenweisen Wiedereingliederung und eines BEM. Kontaktieren Sie hierzu sehr gerne den Gesundheitsdienst.
- Eine Atmosphäre, in der der Betroffene offen über seine Erkrankung reden kann, erleichtert vieles.
- Bereiten Sie den Mitarbeiter vor, in dem Sie ihm Informationen darüber geben, welche Neuigkeiten es rund um den Arbeitsplatz gibt und wie der Informationsstand über seine Erkrankung ist.
- Vereinbaren Sie evtl. Verhaltensregeln, sollte es irgendwann Anzeichen für einen Rückfall geben.
- Falls der Mitarbeiter einen Kollegen als Vertrauensperson hat, können Sie sich mit dieser abstimmen, wer welche Aufgaben übernimmt.



Bild: stokpic auf Pixabay

Weitere Ansprechpartner und Links

- [Angebote des Universitären Gesundheitsmanagements](#)
Nehmen Sie Kontakt zum Gesundheitsdienst auf: 0351-463 36199.
Gemeinsam überlegen wir, wer der richtige Ansprechpartner ist
(Betriebsärzte, Psychologen, BEM-Beauftragte,
Interessenvertretungen...)
- [Sozialpsychiatrischer Dienst der Stadt Dresden](#)
- [Psychosozialer Krisendienst der Stadt Dresden](#)
- [Telefon des Vertrauens/ Dresdner Krisentelefon](#)
- [Arzt- und Psychotherapeutensuche für Sachsen](#)
- [Rat für Angehörige von depressiv Erkrankten](#)



Quellen

- BKK Dachverband & Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker. 1.-3. Auflage. 2006-2015. Praxishilfe Psychisch krank im Job: Verstehen – Vorbeugen – Erkennen – Bewältigen.
- Unfallkasse Berlin. 2013. Psychisch auffällige oder erkrankte Mitarbeiter.