

# Arbeitssicherheit

**bayme  
vbm**

Bayerische M+E Arbeitgeber

## Psychische Gesundheit im Blick – Handlungshilfe für Führungskräfte

Leitfaden, Dezember 2024



## Hinweis

Diese Publikation darf nur von den Mitgliedern des bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. und des vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. zum internen Gebrauch genutzt werden. Eine darüber hinausgehende Nutzung – insbesondere die Weitergabe an Nichtmitglieder oder das Einstellen im öffentlichen Bereich der Homepage – stellt einen Verstoß gegen urheberrechtliche Vorschriften dar.

## Vorwort

### Psychische Erkrankungen belasten Menschen und Wirtschaft

Die Unternehmen der M+E Industrie und ihre Beschäftigten bilden das Herz der bayerischen Wirtschaft. Knapp jeder sechste Arbeitsplatz in Bayern ist in diesem Industriezweig angesiedelt.

Nicht nur die körperliche, sondern auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich. Der Krankenstand aufgrund diagnostizierter psychischer Leiden hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen: Laut AOK-Fehlzeitenreport 2024 ist die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von psychischen Erkrankungen in den letzten zehn Jahren um mehr als 40 Prozent gestiegen. In der bayerischen M+E Industrie entstehen dadurch Ausgaben in Milliardenhöhe.

Unser Leitfaden vermittelt einen Überblick zum Thema psychische Gesundheit. Wir stellen Ihnen Informationen und Lösungsansätze vor allem für die Primärprävention zur Verfügung. Anhand von Beispielen zeigen wir, wie Sie die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter stärken, Erkrankungen erkennen und Betroffene unterstützen können.

Bertram Brossardt  
Dezember 2024



# Inhalt

1	Zielsetzung des Leitfadens	1
2	Zahlen und Fakten	2
3	Die Bedeutung psychischer Gesundheit für die Arbeitswelt	4
3.1	Arbeit als positiver Faktor für die Psyche	4
3.2	Weiterbildung	4
4	Grundlegendes über psychische Erkrankungen	6
4.1	Definition „psychische Gesundheit“	6
4.2	Psychische Erkrankungen – Grundlagen	6
4.3	Die drei häufigsten psychischen Störungen bei Erwachsenen	7
4.3.1	Angststörungen	8
4.3.2	Depression und Bournout	10
4.3.3	Substanzmissbrauch und Abhängigkeiten	12
4.4	Erkennen von psychischen Erkrankungen	13
5	Prävention	15
5.1	Persönliches Stress- und Ressourcenmanagement	16
5.2	Resilienz – Widerstandsfähigkeit bei Belastungen	17
5.2.1	Resilienz-Forschung	17
5.2.2	Die eigene Widerstandsfähigkeit stärken	17
5.3	Die Rolle der Führungskraft – Gesundheitsförderliche Führungswerkzeuge	19
5.3.1	Gesundes Führungsverhalten	20
5.3.2	Das H-I-L-F-E-Konzept	21
5.4	Risikofaktor „interessierte Selbstgefährdung“	22
6	Grundlagen der Gesprächsführung	23
6.1	Vorbereitung	23
6.1.1	Leitfragen zur inneren Haltung	23
6.1.2	Aktivierung von Ressourcen	24
6.1.3	Rahmenbedingungen schaffen	24
6.2	Beginn	24

6.3	Gesprächsverlauf	26
6.3.1	Perspektiven austauschen	26
6.3.2	Mögliche Lösungen und Ziele brainstormen	27
6.3.3	Mögliche Lösungen und Ziele bewerten	27
6.3.4	Lösung und Ziel auswählen	27
6.4	Abschluss	28
6.5	Zweites Gespräch/Folgegespräche	28
6.6	Umgang mit räumlicher Distanz – Vorbeugung psychischer Belastung	30
<b>7</b>	<b>Betriebliches Eingliederungsmanagement</b>	<b>31</b>
7.1	Gesetzliche Regelung und Ziele	31
7.2	Stufenweise Wiedereingliederung	32
<b>8</b>	<b>Interne und externe Anlaufstellen</b>	<b>33</b>
8.1	Hilfe innerhalb des Unternehmens	33
8.1.1	Personalabteilung	33
8.1.2	Betriebsärztlicher und -psychologischer Dienst	33
8.1.3	Betriebliche Sozialberatung	33
8.1.4	Integrationsteam (intern)	33
8.1.5	Betriebsrat	34
8.2	Externe Anlaufstellen	34
8.2.1	Niedergelassene Ärzt*innen oder Notärzt*innen	34
8.2.2	Krankenkasse	34
8.2.3	Psychiatrische Krankenhäuser	34
8.2.4	Psychiatrische Tageskliniken	34
8.2.5	Psychotherapeut*innen	35
8.2.6	Selbsthilfegruppen	35
8.2.7	Sozialpsychiatrischer Dienst (SpDi), Krisendienst	35
8.2.8	Regionaler Integrationsfachdienst (IFD)	35
8.2.9	Empfehlenswerte Websites:	35
<b>9</b>	<b>Fazit</b>	<b>36</b>
	Ansprechpartner/Impressum	37

# 1 Zielsetzung des Leitfadens

## Gesunde Mitarbeiter als Fundament für nachhaltigen Geschäftserfolg

Unternehmen und Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht für das Wohlergehen ihrer Beschäftigten. Diese bezieht sich sowohl auf die körperliche als auch auf die psychische Gesundheit.

Erwerbsarbeit macht keineswegs zwangsläufig krank, sondern kann – wie Studien belegen – sogar ein wichtiger Schutzfaktor für die Gesundheit sein. „Gute Arbeit fördert die seelische Gesundheit,“ bestätigt auch Professorin Steffi Riedel-Heller, Leiterin des Instituts für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health der Universität Leipzig, in einem Interview mit dem *Aktionsbündnis Seelische Gesundheit*. Die Ursachen für psychischen Störung sind zudem niemals auf nur eine Ursache zurückzuführen, sondern immer multikausal.

Aufklärung und Sensibilisierung sind wichtig – vor allem vor dem Hintergrund, dass es oft lange dauern kann, bis eine psychische Erkrankung diagnostiziert wird. Durch frühzeitige Wahrnehmung kann ein Beitrag geleistet werden, den betroffenen Mitarbeitern schnell die notwendige Unterstützung zukommen zu lassen. Führungskräfte sollten deshalb einen Überblick über häufige psychische Erkrankungen, deren Ursachen und ihre Erscheinungsbilder sowie über Unterstützungsmöglichkeiten haben, aber auch ihre eigenen Grenzen im Umgang mit erkrankten Mitarbeitern kennen. Sie können Ärzte oder Therapeuten nicht ersetzen. Ausschließlich Fachleute dürfen Diagnose und Behandlung vornehmen.

Strategien zum Aufbau von psychischen und gesundheitlichen Ressourcen sind sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber wichtig und im besten Fall eine Win-Win-Situation. Effiziente und nachhaltige Präventionsmaßnahmen sind besonders in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und eine Investition in die Zukunft.

Ziel unseres Leitfadens ist es, Führungskräften eine Übersicht über Auslösefaktoren und mögliche Maßnahmen der häufigsten psychischen Störungen zu bieten. Wir stellen Anzeichen für Erkrankungen dar und erläutern, wie Betroffene angesprochen werden können und welche Unterstützung geleistet werden kann.

Ausdrücklich nicht beabsichtigt ist es, aus Führungskräften Experten oder Diagnostiker für psychische Erkrankungen zu machen. Sie sollen vielmehr durch Information für das Thema sensibilisiert und in ihrem Führungshandeln unterstützt werden.

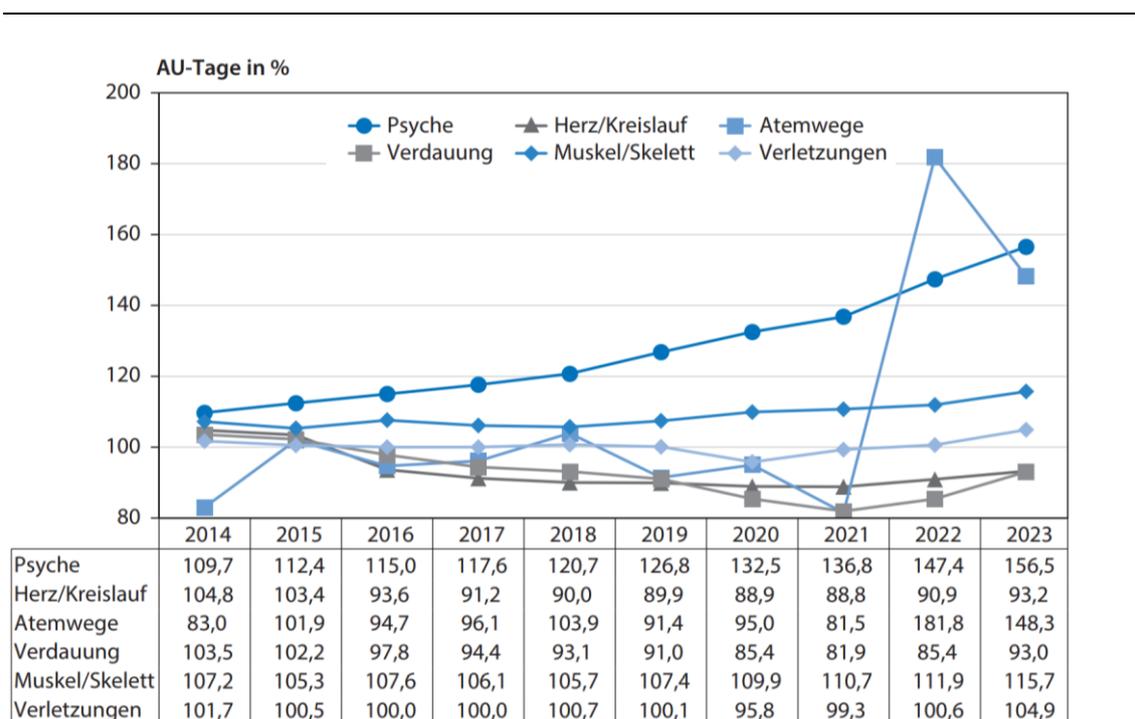
## 2 Zahlen und Fakten

### Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Erkrankungen steigt

Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage nach Diagnosehauptgruppen unterscheidet sich zwischen den unterschiedlichen Krankenkassen nur gering. Abbildung 1 zeigt Zahlen aus dem AOK-Gesundheitsreport 2024 (Berichtsjahr 2023). In den vergangenen zehn Jahren sind die Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen und Erkrankungen deutlich gestiegen. (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1

Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in den Jahren 2014 bis 2023 (2013 = 100%)



Quelle: AOK-Gesundheitsreport 2024

Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von psychischen Erkrankungen ist dem Report zufolge in den letzten zehn Jahren um mehr als 40 Prozent angestiegen. Ein wesentlicher Grund für den Anstieg wird in der Entstigmatisierung psychischer Störungen gesehen: Ärzte seien zunehmend sensibilisiert bezüglich psychischer Probleme und dokumentieren sie in der Folge auch häufiger, so der Report. Hinzu komme die zunehmende Bereitschaft der Betroffenen, psychische Probleme auch offener anzusprechen als früher. Und schließlich verlagerten sich viele Diagnosen in Richtung psychischer Störungen:

[Zahlen und Fakten](#)

Beschäftigten, die früher mit somatischen Diagnosen wie beispielsweise Rückenschmerzen krankgeschrieben waren, werde heute öfter eine psychische Erkrankung attestiert.

Liegt eine psychische Störung vor, ergeben sich in der Regel viele Fehltage. Psychische Störungen sind häufig mit erheblichen Einschränkungen bei Leistungsfähigkeit und Lebensqualität verbunden. Folglich ist es für die Betroffenen und für deren Arbeitgeber sehr wichtig, dass eine Erkrankung erkannt und behandelt wird. Dabei sind psychische Störungen keine Seltenheit: Mehr als jeder vierte Erwachsene ist mit (mindestens) einer psychischen Störung konfrontiert — und das im Laufe eines Jahres.

## 3 Die Bedeutung psychischer Gesundheit für die Arbeitswelt

### Services der Verbände

#### 3.1 Arbeit als positiver Faktor für die Psyche

Nahezu alle Arbeitstätigkeiten sind psychisch belastend. Das ist grundlegend nichts Negatives, sondern sogar notwendig, da Menschen ohne psychische Belastung keine Leistung erbringen würden. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind sowohl psychische Belastung (alle Einflüsse, die auf den Menschen einwirken) als auch psychische Beanspruchung (unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen) neutral definiert.

Die Auswirkung psychischer Belastung kann sich sowohl förderlich als auch beeinträchtigend auswirken. Durch die Gefährdungsbeurteilung sollen arbeitsbedingte Risikofaktoren ermittelt und beseitigt werden, die zu beeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen führen können.

In der Regel ist Arbeit allerdings als Schutzfaktor bei psychischen Erkrankungen anzusehen, wie die [Stiftung Deutsche Depressionshilfe](#) bestätigt: Sie unterstützt bei der Tagesstrukturierung und einem regelmäßigen Schlaf-Wachrhythmus und bietet sozialen bzw. kollektiven Austausch. Arbeit bietet einen Rahmen für kreative Betätigung, belebt und beglückt, wenn es gelingt, an ihren Herausforderungen zu wachsen.

Gleichzeitig gilt auch: Psychische Gesundheit ist eine wichtige Grundlage für die Arbeitsfähigkeit, da Menschen alle ihre Stärken und Ressourcen benötigen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu meistern.

#### 3.2 Weiterbildung

Für den Kompetenzaufbau im Unternehmen bieten bayme vbm firmenübergreifende Workshops und firmeninterne Inhouse-Trainings zum Themenfeld *Psychisch gesund am Arbeitsplatz* an. In diesen Seminaren erfahren die Teilnehmer mehr über Ursachen für Belastungen am Arbeitsplatz, persönliches Stress- und Ressourcenmanagement sowie über den konstruktiven Umgang mit psychisch kritisch belasteten Mitarbeitern.

Zusätzlich befähigt unser Training *Psychologische\*r Ersthelfer\*in* die Teilnehmer\*innen dazu, psychisch belasteten Menschen in akuten Notsituationen im Unternehmen zur Seite zu stehen. Bei extremen Erlebnissen im Arbeitsumfeld kann eine frühzeitige Begleitung durch geschulte Ersthelfer\*innen dabei helfen, die Gesundheit der Betroffenen zu stabilisieren und Langzeit- und Spätfolgen wie Leistungsabfall, Vermeidungsverhalten, Krankenschreibung oder gar Berufsaufgabe zu verhindern.

## Mitgliederservice

---

Aktuelle Workshop-Termine finden Sie in unserem [Handlungsfeld Arbeitnehmergeundheit](#).

---

## 4 Grundlegendes über psychische Erkrankungen

### Häufige psychische Erkrankungen und deren typische Kennzeichen

#### 4.1 Definition „psychische Gesundheit“

Laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist psychische Gesundheit der

*„Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“.*

Die WHO sieht dies auch als Voraussetzung dafür, dass die Menschen ihr intellektuelles und emotionales Potenzial verwirklichen und ihre Rolle in der Gesellschaft, in der Ausbildung und im Arbeitsleben finden und erfüllen können. Dadurch wird deutlich, dass die psychische Gesundheit des Menschen einen wichtigen Aspekt für die Funktion unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft darstellt.

Psychische Erkrankungen hingegen sind Ursache für großes menschliches Leid, das alle Lebensbereiche tangiert, nicht nur Familie und Freunde, sondern auch das Arbeitsumfeld der Betroffenen. Angesichts der hohen Fallzahlen sind psychische Erkrankungen auch ein großer betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Faktor.

#### 4.2 Psychische Erkrankungen – Grundlagen

Obwohl psychische Erkrankungen zunehmend mehr thematisiert und diagnostiziert werden und dadurch auch in der Gesellschaft und in den Unternehmen präsent sind, führen Tabuisierung und Stigmatisierung noch immer zu Unsicherheiten auf beiden Seiten – sowohl bei den Betroffenen als auch bei Führungskräften und Mitarbeitern, die mit diesen zusammenarbeiten.

Besonders für Führungskräfte stellt der Umgang mit psychisch belasteten oder erkrankten Mitarbeitern eine große Herausforderung dar und ist häufig verbunden mit Berührungsängsten und der Sorge, etwas falsch zu machen. Um dieser Unsicherheit entgegen zu wirken, muss man sich kein Spezialwissen aneignen.

Ob es sich bei einer Erkrankung Ihres Mitarbeiters formal um einen Burnout, eine Depression oder eine andere psychische Problematik handelt, braucht die Führungskraft allerdings nicht zu entscheiden. Wichtig ist allein, dass der Mitarbeiter angemessene Unterstützung und Behandlung bekommt.

Es reicht, folgende grundlegende Fakten zu kennen:

- Die Feststellung einer psychischen Störung und ihrer Behandlungsbedürftigkeit erfordern eine gründliche Untersuchung durch einen Experten.
- Psychische Erkrankungen werden zunehmend häufiger diagnostiziert und können jeden betreffen.
- Sie treten biographisch immer früher auf.
- Psychische Belastungen und Erkrankungen führen oft zu Isolation.
- Bei vielen psychischen Störungen handelt es sich um übersteigerte Formen von z. B. Traurigkeit oder Angst, die grundsätzlich jeder Mensch erlebt beziehungsweise kennt. Jeder Betroffene erlebt sie anders. Psychische Störungen und körperliche Beschwerden gehen oft Hand in Hand.
- Durch Tabuisierung und Stigmatisierung werden unterstützende Maßnahmen meist zu spät wahrgenommen.
- Kommunikation ist daher besonders wichtig.
- Bei guter Integration können Menschen mit psychischen Störungen arbeitsfähig sein und bleiben.
- Menschen mit psychischen Störungen erbringen nicht immer die gewünschte Leistung: Es kann vorkommen, dass Betroffene in einer akuten Phase „blockiert“ sind.
- Die Ursachen sind vielfältiger und komplexer Natur.
- Sie können niemanden durch ein Gespräch in eine psychische Erkrankung treiben.
- Das Prinzip der Selbstverantwortung gilt auch für psychisch erkrankte Mitarbeiter. Wer keine Eigenverantwortung übernehmen kann, bedarf in der Regel des Schutzes der Arbeitsunfähigkeit.
- Psychische Störungen ziehen oft lange Ausfallzeiten und entsprechende Kosten für das Unternehmen nach sich.
- Werden psychische Störungen frühzeitig diagnostiziert, können sie meist erfolgreich behandelt werden.

Für Außenstehende ist die Entwicklung einer psychischen Erkrankung nicht immer leicht zu erkennen. Die Frage, ob ein Mitarbeiter nicht „will“ oder nicht „kann“, kann letztendlich nur von Fachleuten beantwortet werden.

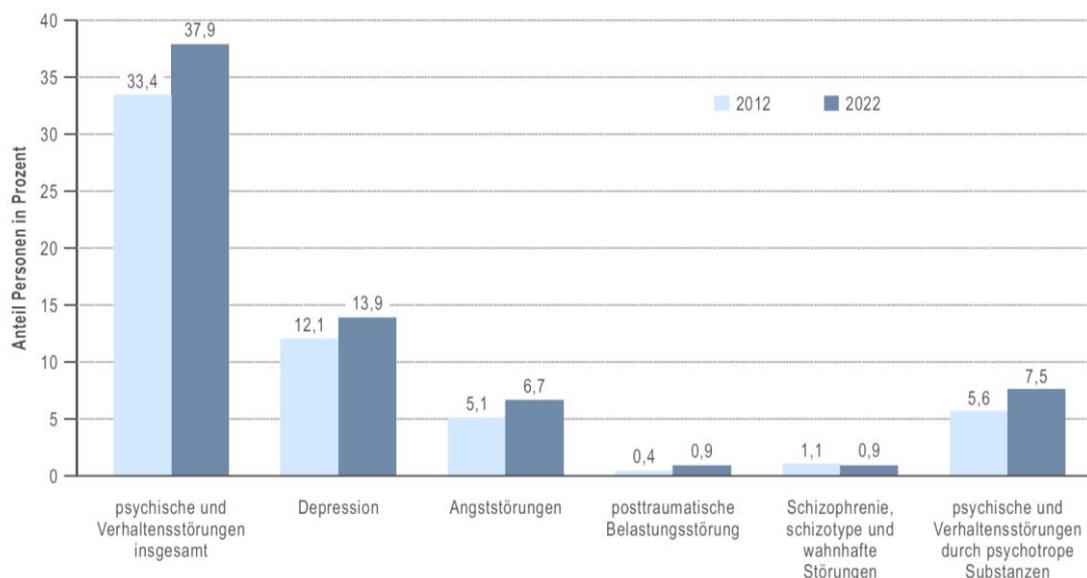
Führungskräfte können jedoch in Dialog treten und das Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern suchen. Das schrittweise Vorgehen erläutern wir in Kapitel 5.

### 4.3 Die drei häufigsten psychischen Störungen bei Erwachsenen

Es existieren über 500 Bezeichnungen für psychische Störungen, die sich hinsichtlich ihrer Erscheinungsform und ihrer Auswirkungen unterscheiden. Zur Diagnoseerstellung wird die ICD der WHO benutzt. Abbildung 3 zeigt die häufigsten psychischen Störungen und deren Entwicklung im Zehn-Jahres-Verlauf.

Abbildung 3

Entwicklung der Diagnoseprävalenz psychischer Störungen 2012–2022 (Anteil an allen gesetzlichen Krankenversicherten mit Inanspruchnahme der vertragsärztlichen Versorgung im jeweiligen Kalenderjahr)



Quelle: [www.aerzteblatt.de](http://www.aerzteblatt.de), abgerufen am 11.11.2024

### 4.3.1 Angststörungen

Die häufigsten psychischen Erkrankungen sind Angststörungen. Angst ist ein Teil des menschlichen Lebens und grundsätzlich eine sinnvolle Reaktion. Sie hilft dem Körper, sich auf Verteidigung und Flucht einzustellen. Der Übergang zwischen „normaler“ und krankhafter Angst ist jedoch fließend. Problematisch wird es, wenn die Angst über einen längeren Zeitraum oft und stark auftritt und nicht mehr allein bewältigt werden kann.

Für Außenstehende reagieren Erkrankte in harmlosen Situationen überzogen. Dieses Verhalten kommt bei allen Angststörungen vor. In Verbindung mit Angststörungen können auch Panikattacken auftreten, welche sich vor allem körperlich bemerkbar machen. Die Auswirkungen von Panikattacken werden oft als lebensbedrohlich fehlinterpretiert und nicht auf die körperlichen Symptome der Angststörung zurückgeführt. Erkrankte verspüren Angst vor Kontrollverlust, mitunter sogar Todesangst. Betroffene sind sich zwar bewusst, dass ihre Reaktion überzogen ist, können sie aber dennoch nicht abstellen.

### Mögliche Symptome einer Angststörung:

- Schwitzen, Zittern
- Herzrasen
- Atemnot
- Schwindelgefühle und Übelkeit
- Erstickungsgefühl
- Rückzug aus dem sozialen Umfeld
- Konzentrationsprobleme
- Betroffene können nicht mehr flexibel reagieren und fühlen sich schnell überfordert.
- Betroffene versuchen ihre Ängste zu verbergen, was sie sehr viel Energie kostet.

Es gibt verschiedene Angststörungen, die nicht klar voneinander abgrenzbar sind. Häufig treten auch mehrere Angststörungen gleichzeitig auf. Im Folgenden werden einige Untergruppen kurz dargestellt:

- *Generalisierte Angststörung*  
Bei dieser Angststörung hat der Betroffene überzogene Sorgen über reale Gefahren (z. B. Verunglückung eines Familienmitglieds). Auftretenswahrscheinlichkeit sowie die Folgen des Ereignisses werden unrealistisch eingeschätzt. Erkrankte sind von einer permanenten Anspannung und extremen Sorgen geplagt, die sich auch auf andere Bereiche ausweiten können. Vermeintlich gefährlichen Situationen wird ausgewichen. Symptome wie Einschlafstörungen, Herzklopfen, Schwindel, Unruhe oder Reizbarkeit treten häufig auf.
- *Phobien*  
Bei einer Phobie hat der Betroffene übersteigerte beziehungsweise unangemessene Angst vor bestimmten Objekten (z. B. Spritzen, Spinnen) oder Situationen (z. B. soziale Situationen)
- *Agoraphobie*  
Agoraphobie ist die Angst, in Situationen zu geraten, die im Notfall nur schwer zu verlassen sind. Daher vermeiden Betroffene z. B. weite Plätze oder Geschäfte. Folglich ist ihre Mobilität stark eingeschränkt, da auch die Benutzung von Bussen, Zügen und Flugzeugen mit Angst verbunden ist.
- *Sozialphobie*  
Bei einer Sozialphobie besitzen Betroffene eine ausgeprägte Angst, in der Öffentlichkeit zu versagen und sich vor den Kollegen lächerlich zu machen. Infolgedessen werden soziale Situationen gemieden oder kosten großen Kraftaufwand.

## 4.3.2 Depression und Bournout

### 4.3.2.1 Depression

Die Depression ist eine psychische Störung, die vor allem Stimmung und Gefühlsleben betrifft. Die Erkrankten leiden unter einer stark gedrückten Stimmung, spüren Verzweiflung oder auch ein Gefühl innerer Leere. Eine Depression wird diagnostiziert, wenn eine Kombination bestimmter Symptome (dazu gehören Erschöpfung, Interessenverlust, gedrückte Stimmung, Antriebsminderung, verringertes Selbstwertgefühl) über einen Zeitraum von mindestens zwei Wochen andauern, wobei die Ursache der Symptome für die Diagnosestellung keine Rolle spielt.

Betroffene sind häufig in ihrer gesamten Lebensführung beeinträchtigt. Die Erledigung alltäglicher Aufgaben ist oft schwer oder gar nicht zu bewerkstelligen. Weitere Symptome sind Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme oder Grübelneigung. Es können aber auch unspezifische Beschwerden, wie z. B. Appetit- und Kraftlosigkeit, Rückenbeschwerden oder starkes Herzklopfen auftreten.

Depressionen sind mit massivem Leidensdruck verbunden, da das Selbstwertgefühl und damit das Wohlbefinden der Betroffenen enorm beeinträchtigt sind. Dabei leiden erwerbslose Menschen häufiger unter einer Depression als erwerbstätige Menschen.

Die Erkrankung beginnt fast immer schleichend. Häufig tritt sie als sogenannte Episode oder in Phasen auf. In schweren Fällen kann eine Depression zum Suizid führen. Suizidäußerungen sind immer ernst zu nehmen. Besteht Suizidgefahr, sollte eine stationäre Aufnahme erfolgen.

Neben der oben beschriebenen unipolaren Depression gibt es die bipolare Störung („manisch-depressiv“). Hier wechseln sich Phasen von euphorischer Stimmung, hoher Aktivität und extremen Verhaltensweisen (Selbstüberschätzung, Distanzlosigkeit, teilweise Aggressivität) mit Phasen gedrückter Stimmung und herabgesetztem Antrieb ab.

In den meisten Fällen sind Depressionen gut behandelbar. Dabei wird eine Kombination aus Medikamenten und psychotherapeutischen Verfahren eingesetzt.

Im Berufsleben kann sich depressives Verhalten folgendermaßen zeigen:

- Mitarbeiter, die sich sonst aktiv eingebracht haben, ziehen sich zurück.
- Das Verhalten wirkt unsicher und/oder traurig.
- Flüchtigkeitsfehler treten vermehrt auf.
- Arbeitsabläufe werden häufiger kontrolliert und/oder unterbrochen.
- Es kommt häufiger zu Unpünktlichkeit, Pausen werden öfter genommen.
- Aufgaben oder Aufträge können nicht mehr vollständig erledigt werden.
- Während es einige Betroffene mit großer Anstrengung schaffen, zur Arbeit zu erscheinen, ist es anderen noch nicht einmal möglich, ihr Bett zu verlassen.

Diese Verhaltensweisen können von Kollegen oder auch von Führungskräften falsch interpretiert werden: Betroffene werden dann als Simulanten oder Faulpelze wahrgenommen.

#### 4.3.2.2 Burnout

Da der Begriff Burnout in den letzten Jahren immer häufiger diskutiert wird, erfolgt an dieser Stelle eine kurze Begriffsklärung. Die Bezeichnung Burnout wurde durch Arbeitspsychologen geprägt, die in den 80-er Jahren eine Studie an Pflegepersonal von Demenzerkrankten durchgeführt hatten.

Die Betroffenen leiden unter folgenden Symptomen:

- Emotionale und/oder körperliche Erschöpfung (oft verbunden mit Gefühlen von Überforderung, Antriebsarmut, Reizbarkeit)
- Eine distanzierte bis zynische, gefühlslose Haltung in Bezug auf andere Menschen
- Subjektiv verminderte Leistungsfähigkeit (negative Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit, das Gefühl, über nur unzureichende Bewältigungsstrategien zu verfügen sowie mangelnder beziehungsweise schwacher beruflicher Selbstwert)

Von Burnout spricht man heute, wenn diese drei Symptome zusammen als Folge von Stress und Überbelastung an der Arbeit auftreten. Ein Burnout-Syndrom weist einige Ähnlichkeiten zum Störungsbild der Depression auf, ist aber nicht mit dieser zu verwechseln. Eine Depression wird diagnostiziert, wenn eine Kombination bestimmter Symptome (dazu gehören Erschöpfung, Interessenverlust, gedrückte Stimmung, Antriebsminderung, verringertes Selbstwertgefühl und noch einige andere) über einen Zeitraum von mindestens zwei Wochen andauert, wobei die Ursache der Symptome für die Diagnosestellung keine Rolle spielt. Eine Depression kann also, muss aber nicht durch Stress und übermäßige Belastung ausgelöst worden sein.

Bei einer Depression handelt es sich um eine klinische Diagnose, die von Ärzten als Begründung für eine Krankschreibung und Behandlung herangezogen werden kann. Beim Burnout-Syndrom wurde eine Aufnahme in die gängigen Diagnosehandbücher über lange Zeit hinweg kontrovers diskutiert, und im Mai 2019 von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) positiv entschieden. Während ein Burnout-Syndrom bislang als Risikozustand für die Entwicklung einer psychischen Störung betrachtet wurde, ist es seit 2022 in der Neuauflage des Diagnosehandbuches ICD-11 als eigenständige psychische Störung aufgenommen. Definiert ist der Burnout nun als *ein Syndrom aufgrund von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet wird.*

Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Burnout hat sich laut AOK-Gesundheitsreport 2024 innerhalb von zehn Jahren von 100,0 auf 174,8 Tage je 1.000 AOK-Mitglieder erhöht. Der Begriff, ursprünglich nur im Zusammenhang mit sozialen Berufen verwendet, hat eine enorme Ausweitung erfahren. Er wurde zunächst auf Erschöpfungssymptome im beruflichen Bereich verwendet, findet sich inzwischen aber auch im Zusammenhang mit Studenten und Müttern, die aufgrund vielfacher häuslicher Belastungen mit Erschöpfung zu kämpfen haben.

Im beruflichen Kontext sprechen Mitarbeiter häufig von Burnout, wenn sie unter anderen psychischen Erkrankungen leiden. Der Grund ist vermutlich darin zu sehen, dass viele Menschen sich immer noch schämen, offen davon zu sprechen, dass sie psychisch erkrankt sind. Dies wird häufig mit Schwäche assoziiert. Von einem Burnout zu berichten ist für die meisten Menschen leichter, denn wer ausgebrannt ist, muss vorher übermäßige Anstrengungen und Leistungen erbracht haben. In unserer leistungsorientierten Gesellschaft lässt sich eine solche Diagnose besser vertreten.

Weitere Informationen zum Umgang mit psychisch belasteten oder erkrankten Mitarbeitern finden Sie in Kapitel 5.

### 4.3.3 Substanzmissbrauch und Abhängigkeiten

Im Unterschied zur Abhängigkeit liegt Missbrauch dann vor, wenn Substanzen in übermäßiger Dosis einmalig oder wiederholt konsumiert werden. Bereits dieses Verhalten kann die körperliche und psychische Gesundheit gefährden. Die Übergänge zwischen Missbrauch und Abhängigkeit sind fließend. Unabhängig von der Dauer des Konsums kann es jederzeit zu einer Abhängigkeit kommen.

Folgende Kennzeichen von (substanzbezogener) Abhängigkeit können auftreten:

- Starkes Verlangen oder ein Zwang, zu konsumieren.
- Reduzierte Kontrolle, bezüglich Menge und Zeitpunkt des Konsums.
- Entzugserscheinungen bei verringertem oder ausbleibendem Konsum.
- Es werden immer größere Mengen der Substanz für einen gleichbleibenden Effekt nötig.
- Berufliche und private Belange werden zunehmend vernachlässigt.
- Im Vordergrund stehen Beschaffung und Konsum.

Abhängigkeiten kann durch zahlreiche Stoffe und Substanzen entstehen, z. B.

- Alkohol
- Medikamente
- Spielen
- Medien
- Cannabis
- Weitere illegale Drogen

Der regelmäßige Konsum von Alkohol und Cannabis ist bei jungen Menschen noch schädlicher als bei Erwachsenen, da Hirnstrukturen bleibende Schäden erleiden können.

Alkoholabhängigkeit verursacht häufig eine starke Beeinträchtigung des privaten und des beruflichen Lebens. Unter anderem erhöht sich die Unfallgefahr unter Alkoholeinfluss erheblich, und es besteht ein starker Zusammenhang zwischen Alkoholeinfluss und Minderung der Arbeitsleistung. Daraus können beträchtliche betriebliche Kosten ent-

stehen. Männer sind sowohl bei Alkoholmissbrauch als auch bei der Abhängigkeit stärker betroffen als Frauen. Die Alkoholabhängigkeit entwickelt sich schleichend über einen langen Zeitraum und wird vom Umfeld zuerst nicht bemerkt. Frühes Eingreifen ist daher meistens nicht möglich.

Folgende Kennzeichen können bei der Alkoholabhängigkeit auftreten:

- Täglicher Alkoholkonsum, z. B. mehr als zwei Gläser Bier oder Wein, bei Frauen ist bereits die halbe Menge ein Alarmsignal.
- Plötzliche Veränderungen in der körperlichen Verfassung oder im Erscheinungsbild, Vernachlässigung von Hygiene und Optik.
- Konsum von Alkohol zu unpassenden Gelegenheiten, z. B. (heimlich) während der Arbeitszeit.
- Alkohol wird konsumiert, um Stress, Ärger oder Angst zu reduzieren.
- Reizbarkeit, Schreckhaftigkeit, Aggressivität.
- Vermeidung von Kontakt mit der Führungskraft.
- Verlangsamtes, undeutliches Sprechen.
- Anlegen von Alkoholvorräten in Schubladen, Schränken, etc.
- Starke körperliche Auffälligkeiten (gerötete Haut, glasige Augen, Zittern der Hände,
- Schweißausbrüche, ungepflegtes Äußeres, Gewichtsverlust) deuten auf ein bereits fortgeschrittenes Stadium hin.

Der betrieblichen Suchtprävention kommt hier eine wichtige Bedeutung zu. Im Rahmen von Betriebsversammlungen, Gesundheitstagen oder auch Unterweisungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz kann hierzu Aufklärungsarbeit geleistet werden.

#### 4.4 Erkennen von psychischen Erkrankungen

Für Führungskräfte ist es wichtig zu erkennen, ob ein Mitarbeiter eine psychische Erkrankung entwickelt, oder ob er „einfach nicht so gut drauf“ ist. Der wichtigste erste Hinweis ist eine auffällige Veränderung in Wesen, Verhalten oder Leistung. Diese kann sich konkret darin zeigen, dass

- sich Krankmeldungen häufen oder Präsentismus (zwar körperliche Anwesenheit, aber geistige Abwesenheit) vorliegt.
- die Leistung nachlässt (z. B. nachlassende Konzentrations- und Merkfähigkeit, zunehmende Unpünktlichkeit, sich häufende Nichteinhaltung von Terminen).
- sich die Betroffenen sozial zurückziehen, nicht mehr an Veranstaltungen teilnehmen.
- sie sich unsicher fühlen, traurig, kraft- und antriebslos oder auch gereizt und schnell gekränkt sind oder Stimmungsschwankungen zeigen.
- die Kritik- und Konfliktfähigkeit deutlich herabgesetzt ist.
- sie versuchen, bestimmte Situationen zu vermeiden.
- gehäuft psychosomatische Erkrankungen auftreten (z. B. Rückenbeschwerden, Essstörungen).
- es vermehrt zu Arbeitsunfällen kommt.

Weitere Anzeichen sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

Abbildung 4

Anzeichen einer möglichen psychischen Krise

Körperliche Ebene	Soziale Ebene	Leistungsebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwitzen</li> <li>• Feuchte Hände</li> <li>• Zittern</li> <li>• Nervosität</li> <li>• Schlafprobleme</li> <li>• Kopfschmerzen</li> <li>• Magen-Darm-Beschwerden</li> <li>• Erschöpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückzug</li> <li>• Distanzlosigkeit</li> <li>• Reizbarkeit</li> <li>• Vermehrte Konflikte mit Kollegen</li> <li>• Ins Leere starren, geistig abwesend sein</li> <li>• Misstrauen gegenüber Kollegen und Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsschwankungen</li> <li>• Vermehrte Fehler</li> <li>• Unzuverlässigkeit</li> <li>• Verringertes Arbeitstempo</li> <li>• Verringerte Flexibilität</li> <li>• Konzentrationsstörungen</li> <li>• Häufiges Kontrollieren von Arbeitsaufgaben</li> </ul>
Arbeitsebene	Erscheinungsbild	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unentschuldigtes Fehlen</li> <li>• Vermehrte Fehlzeiten</li> <li>• Unpünktlichkeit (ohne ersichtlichen Grund)</li> <li>• Häufige Pausen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungepflegtes Äußeres</li> <li>• Mangelnde persönliche Hygiene</li> <li>• Übertriebene Pflege</li> </ul>	

Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Riechert 2015), eigene Darstellung

## 5 Prävention

### Vorbeugen, vorsorgen und aktiv werden

Prävention und der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz umfassen Maßnahmen zur Vorbeugung berufsbedingter Erkrankungen, zur Förderung des Wohlbefindens bei der Arbeit und zur Vermeidung von Arbeitsunfällen.

Zur Prävention gehören:

- verhaltensbezogene Maßnahmen, die das Individuum betreffen (z. B. Teilnahme an Stressbewältigungstrainings, Entspannungsworkshops oder Problemlösungstrainings).
- Veränderungen von Verhältnissen, also den Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung oder Arbeitsmittel).

Ein zentrales Element des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung. Sie bildet im Konzept einer systematischen Prävention die Grundlage für einen wirksamen betrieblichen Arbeitsschutz zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Hierfür werden tätigkeitsbezogene Belastungsfaktoren erhoben. Dazu zählen auch psychisch relevante Aspekte, wie z. B. die Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung oder soziale Beziehungen. Potenzielle Gefährdungen, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergeben, können so abgestellt oder minimiert werden.

Nicht zu beachten sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung das private Umfeld oder eventuelle Vorerkrankungen. Es ist von durchschnittlich für die Tätigkeit geeigneten Mitarbeitern auszugehen. Die individuellen Beeinträchtigungen sind im Rahmen der Personalführung durch die Führungskräfte zu beachten.

#### Mitgliederservice

---

Weitere Informationen zum Thema *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* finden Sie in unserem *ServiceCenter Arbeitsorganisation* im Handlungsfeld [Arbeitssicherheit/-schutz](#).

---

Wichtiges Element für die Gesundheit und den Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist eine *gute Arbeitsgestaltung*. Binden Sie dabei auch den Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit ein.

## 5.1 Persönliches Stress- und Ressourcenmanagement

Stress lässt sich nicht immer vermeiden, und das ist auch gut so, denn in gewissem Umfang brauchen wir ihn für unsere körperliche und seelische Gesundheit. Nur wenn er zu stark wird oder zu lange anhält, sollte man aktiv gegensteuern oder auf anderen Ebenen für guten Ausgleich sorgen. Wichtig ist eine starke Resilienz. Das ist die Fähigkeit, Belastungen und Herausforderungen im Leben gut zu meistern. Sie ist zu einem guten Teil erlernt und kann mit bestimmten Strategien gestärkt und ausgebaut werden.

Im Arbeitsalltag werden oft Punkte wie „zu viel Arbeit“, „Zeitdruck“ oder „wenn man mehr zu tun hat, als man schaffen kann“ als Auslösefaktoren für Stress genannt. Im Angesicht von Herausforderungen oder Gefahren reagiert der Körper immer nach dem gleichen Muster: Unter Ausschüttung bestimmter Stresshormone beschleunigt sich der Herzschlag, Blutdruck und Muskeltonus steigen. Der Körper stellt sich darauf ein, der „Gefahr“ zu begegnen, und reagiert dabei mit zwei typischen Verhaltensmustern, nämlich Kampf oder Flucht. Für die Bewältigung der Situation stellt er ein hohes Maß an Energie zur Verfügung.

Kampf- und Fluchtreaktion sind evolutionär bedingt. In frühgeschichtlichen Zeiten, z. B. bei der Begegnung mit einem wilden Tier oder einem Angreifer, waren dies wirksame Möglichkeiten, die bedrohliche Situation zu bewältigen. Dabei wurde die aufgebaute Energie wieder entladen, so dass nach Bewältigung der Bedrohung Entspannung und Erholung eintraten.

Die Anforderungen des modernen Lebens, z. B. ein übervoller Schreibtisch oder der Konflikt mit Kollegen, lösen nach wie vor die alten Reflexe aus, sind aber mit Kampf oder Flucht meist nicht sinnvoll zu lösen. Die aufgebaute Anspannung erweist sich häufig sogar als hinderlich, und wird bei der Bewältigung der Situation in der Regel auch nicht körperlich abreagiert. Daher bleiben wir häufig in der Spannung stecken und müssen aktiv gegensteuern, um wieder in einen entspannteren Zustand zu kommen. Dies ist möglich durch ruhiges Durchatmen, kleine Pausen oder aktives Entspannen in der stressigen Situation, ebenso durch körperliche Abreaktion der aufgebauten Energie mit Hilfe von Sport oder Bewegung danach.

Eine gesunde Stresskurve verläuft wellenförmig, das heißt auf Zeiten der Anforderung folgen Zeiten der Entspannung und Erholung. Um die Stressbewältigung Ihren Mitarbeiter aktiv zu unterstützen, sollten Sie solche Zeiten bewusst in Ihrer Arbeitsorganisation einplanen, auch und ganz besonders dann, wenn sehr viel zu tun ist. Sie verschwenden damit keine Zeit, sondern ermöglichen es im Gegenteil, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Akkus wieder aufladen, um sich den Anforderungen danach mit frischer Kraft stellen zu können.

Das Stressempfinden verringert sich auch dann, wenn die Situation, mit der wir es zu tun haben, kontrollierbar erscheint. Hier reicht oft schon das simple Angebot der Unterstützung. Weitere Möglichkeiten der Stressbewältigung sind soziale Unterstützung und Humor. Eine gute Gemeinschaft am Arbeitsplatz ist Studien zufolge der beste Puffer gegen Stress. Soziale Unterstützung und Kontakte mit anderen Menschen, die wir als angenehm erleben, helfen uns, mit Herausforderungen leichter und besser umzugehen. Lachen

fördert nachweislich die körperliche und seelische Gesundheit, es steigert die Lebenserwartung und führt zu Wohlbefinden und Entspannung. Mit humorvoller Distanz lassen sich zudem unangenehme Situationen, denen man nicht ausweichen kann, viel leichter bewältigen.

## 5.2 Resilienz – Widerstandsfähigkeit bei Belastungen

Der Begriff Resilienz stammt ursprünglich aus der Materialforschung und bezeichnet die Eigenschaft eines Werkstoffes, nach einer elastischen Verformung in den Ausgangszustand zurückzukehren. Im psychologischen Kontext steht er für psychische Widerstandsfähigkeit, das heißt für die Fähigkeit von Menschen, sich von belastenden Lebensereignissen zu erholen, Krisen zu meistern und an Herausforderungen zu wachsen.

### 5.2.1 Resilienz-Forschung

Resilienz im psychologischen Sinne wurde zunächst im militärischen Bereich intensiv erforscht, nachdem Beobachtungen gezeigt hatten, dass eine große Anzahl von Soldaten nach militärischen Kampfeinsätzen mit wiederholter Lebensgefahr psychische Folgestörungen entwickelte, andere, die denselben Belastungen ausgesetzt waren, jedoch nicht. Das Forschungsinteresse richtete sich darauf, welche Eigenschaften es einem Menschen ermöglichen, massiv belastende Erfahrungen zu überstehen, ohne seelischen Schaden zu nehmen.

Es zeigte sich, dass resiliente Menschen folgende Voraussetzungen in besonders hohem Maß erfüllen:

- Optimismus
- Altruismus, das heißt Zuwendung und Fürsorge anderen Menschen gegenüber
- Ein moralischer Kompass, das heißt, ein Bewusstsein der eigenen Werte, das als Orientierung für das Verhalten dient.
- Glaube/Spiritualität
- Humor
- Resiliente Rollenmodelle, das heißt Vorbilder, die Krisen gut gemeistert haben
- Unterstützung durch andere
- Sich den eigenen Ängsten zu stellen
- Ein Gefühl von Sinn im Leben
- Übung, mit Herausforderungen umzugehen

### 5.2.2 Die eigene Widerstandsfähigkeit stärken

Resilienz ist nicht naturgegeben, sondern kann kultiviert und gefördert werden. Dabei spielt eine gesunde Selbstfürsorge die wesentliche Rolle: Wenn Sie in der Lage sind, sich gut um sich selbst zu kümmern, werden Sie im Umgang mit seelischen Belastungen widerstandsfähiger sein.

Die „Resilienz-Zwiebel“ in Abbildung 5 zeigt die verschiedenen Ebenen, auf denen die persönliche Resilienz gestärkt werden kann. Hierauf haben Sie als Führungskraft in der Regel keinen Einfluss, Sie können hier jedoch die Mitarbeiter beraten und unterstützen.

Abbildung 5  
Resilienz-Komponenten



Quelle: Positive Matters 2012, eigene Darstellung

#### 5.2.2.1 Körper

Die Grundlage von seelischem und körperlichem Wohlbefinden bildet ein fürsorglicher Umgang mit dem eigenen Körper, also ausreichend zu schlafen, sich gut zu ernähren sowie für Bewegung und frische Luft zu sorgen. In stressigen Zeiten sind dies häufig die ersten Dinge, die vernachlässigt werden. Dabei ist es gerade in diesen Momenten besonders wichtig, sich gut um den eigenen Körper zu kümmern, die körperlichen Bedürfnisse zu befriedigen und das körperliche Wohlbefinden zu stärken. Der Körper bildet die Basis des Gesamtbefindens, auf der alle anderen Ebenen aufbauen.

#### 5.2.2.2 Emotionen

Gefühle signalisieren Bedürfnisse. Sie geben eine recht unmittelbare Orientierung darüber, wo wir im Augenblick stehen, und welche Schritte als nächstes anstehen. Wer nicht auf Gefühle hört, verpasst wertvolle Informationen über das, was er gerade nötig hat. Auch bei sehr intensiven Gefühlen ist es in der Regel hilfreich, sich die Frage zu stellen: Was brauche ich jetzt?

### 5.2.2.3 Kognitionen

Auf der Ebene der Kognitionen geht es um die gedankliche Bewertung von Ereignissen, sowie den Umgang mit sich selbst: Nimmt der Mitarbeiter auch andere Blickwinkel ein? Ist die Sichtweise eher positiv oder meist negativ? Wie schätzt sich der Mitarbeiter selbst ein?

Im Wesentlichen bedeutet dies, dass Selbstmitgefühl, also ein liebevoller und wohlwollender Umgang mit der eigenen Person, nicht nur dazu befähigt besser mit Stress umzugehen, sondern auch das Risiko einer Entstehung von Depressionen und Angsterkrankungen deutlich verringert.

### 5.2.2.4 Soziale Beziehungen

Soziale Beziehungen sind wichtig für unser seelisches Wohlbefinden, weil wir soziale Wesen sind und den Kontakt mit anderen Menschen brauchen. Gemeinsam Dinge zu unternehmen, zu reden und zu lachen tut der Psyche gut und hilft bei der Bewältigung von Stress. Daher gilt, je besser das Klima und die Stimmung im Team, desto resilienter sind die Mitarbeiter

### 5.2.2.5 Spiritualität

Mit Spiritualität ist keine Esoterik gemeint und auch nicht zwingend die Ausübung einer Religion, wenngleich dies eine wichtige Ausdrucksform von Spiritualität sein kann. Grundsätzlich ist all das gemeint, was das Gefühl gibt, in einen größeren Zusammenhang eingebunden zu sein. Für manche Menschen ist dies der Besuch eines Gottesdienstes, andere haben vergleichbare Gefühle in freier Natur, beim Hören von Musik, beim Yoga oder bei der Meditation, vielleicht sogar beim Besuch eines großen Gewächshauses oder Aquariums. Beim Thema Spiritualität geht es um die Verbindung mit dem, was uns einen größeren Sinnzusammenhang im Leben erfahren lässt. Sinn spüren wir auch dann, wenn wir im Einklang mit unseren Werten handeln, mit dem, was für uns im Leben von besonderer Bedeutung ist.

## 5.3 Die Rolle der Führungskraft – Gesundheitsförderliche Führungswerkzeuge

Als Führungskraft haben Sie zahlreiche Pflichten und viele Anforderungen werden an Sie gestellt:

- Sie sind Bindeglied zwischen Ihren Mitarbeitern und dem Unternehmen.
- Sie müssen entscheiden, organisieren, delegieren, kontrollieren.
- Sie haben eine Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitern.
- Sie agieren als Vorbild.
- Sie motivieren und unterstützen Ihre Beschäftigten, auch bei der beruflichen Wiedereingliederung.

### 5.3.1 Gesundes Führungsverhalten

Um diese Anforderungen zu bewältigen, ist es wichtig, dass sie auf Ihre eigene Gesundheit achten, damit Sie Ihre Arbeit erfolgreich ausführen können. Halten Sie sich vor Augen, dass Sie nur dann Verständnis für die Beschäftigten und ihre gesundheitlichen Belange aufbringen können, wenn das Thema Gesundheitsbewusstsein für Sie selbst eine Rolle spielt.

Für die erfolgreiche und gesunde Führung von Mitarbeitern reicht Fachkompetenz allein nicht aus. Vielmehr gilt es, sowohl den organisatorischen Anforderungen gerecht zu werden als auch einen konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zu finden, individuelle Ziele zu vereinbaren und die eigenen Mitarbeiter zu fordern und zu fördern.

Führungskräfte prägen mit ihrem Führungsverhalten Gesundheit und Motivation ihrer Beschäftigten. Der Führungsstil beeinflusst auch das Miteinander im Team. Dafür ist es wichtig, sich die verschiedenen Führungswerkzeuge in einem gesundheitsfördernden Kontext zu eigen zu machen, wie z. B.

- Unterstützung und Kooperation: Zeigen sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite stehen. Achten Sie auch darauf, dass sich die Kollegen untereinander unterstützen.
- Anerkennung und Wertschätzung: Mit einem Lob zu einem bestimmten Anlass kann Wertschätzung gezeigt werden. Auch in Mitarbeitergesprächen, sollte Anerkennung vermittelt werden.
- Vertrauen: Vertrauen zeigt sich zum Beispiel darin, Schwächen oder Fehler zugeben zu dürfen, um dann gemeinsam nach einer Lösung zu suchen. Vertrauen besteht auch dann, wenn nicht jeder einzelne Arbeitsschritt kontrolliert wird.
- Transparenz und Informieren in der Kommunikation: Dazu zählt z. B. die frühzeitige Information der Mitarbeiter über anstehende Veränderungen.
- Beteiligung: Ihre Beschäftigten können und sollen ihre Vorschläge einbringen.
- Delegation
- Feedback und konstruktive Kritik
- Zielvereinbarungen und Teamentwicklung
- Klare Sanktionen
- Konfliktgespräche zur Mediation

Bei Mitarbeiterbefragungen stellt sich immer wieder heraus, dass Anerkennung für Mitarbeiter das wichtigste Führungswerkzeug ist. Die meisten fühlen sich nicht genug gesehen und für ihre Arbeit gewürdigt. Unter amerikanischen Psychologen ist dieses Phänomen sogar als „der deutsche Anerkennungsgeiz“ bekannt. Die gute Nachricht ist: Anerkennung geben, lässt sich lernen und üben, sodass sich allmählich auch unsere Wertschätzungskultur verbessern kann.

Der Begriff Anerkennung kann dabei als Oberbegriff verstanden werden für Lob und Wertschätzung. Lob bezieht sich dabei auf eine Leistung oder ein Verhalten (momentbezogen) und kann unabhängig von Sympathie gegeben werden. Die Wertschätzung bezieht sich

dagegen auf die Person als Ganzes (langfristiger). Wichtig ist: Das Lob sollte konkret, echt, zeitnah und individuell ausgesprochen werden. Vorsichtig sollte man mit einem Lob vor versammelter Mannschaft sein und auf keinem Fall dem Prinzip folgen: „Nicht geschimpft ist genug gelobt!“.

### 5.3.2 Das H-I-L-F-E-Konzept

Besteht der Verdacht, dass ein Mitarbeiter psychisch instabil ist, sollten Sie als Führungskraft entsprechende Handlungsschritte einleiten. Eine gute Orientierung bietet das H-I-L-F-E-Konzept. Das Akronym steht für

- **Hinsehen**
- **Initiative ergreifen**
- **Leitungsfunktion wahrnehmen**
- **Führungsverantwortung: Fördern – Fordern**
- **Experten hinzuziehen**

**Hinsehen** meint dabei, dass Sie als Führungskraft Verhaltensänderungen von Mitarbeitern bewusst wahrnehmen und die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass die Verhaltensänderungen eine psychische Ursache haben. Um den Betroffenen zeitnah die nötige Unterstützung geben zu können, sollte Sie die **Initiative ergreifen**, das beobachtete Verhalten offen thematisieren und das persönliche Gespräch suchen.

Dauert die Krise an, sollten Sie Ihre **Leitungsfunktion wahrnehmen** und konkrete Arbeitsziele mit dem betroffenen Mitarbeiter vereinbaren. Zudem sollten Sie die klare Erwartung formulieren, dass sich der Beschäftigte in Behandlung begibt oder eine andere unterstützende Maßnahme in Anspruch nimmt. Im Fokus stehen dabei die Selbstverantwortung für eigenen Gesundheit und Arbeitskraft einerseits sowie andererseits ein erneutes Hilfsangebot des Unternehmens.

**Führungsverantwortung** wahrzunehmen bedeutet in diesem Zusammenhang, ein angemessenes Verhalten im Umgang mit den Betroffenen zu zeigen. Es gilt, die Balance zu finden zwischen Über- und Unterforderung. Dafür bedarf es Geduld, Verständnis, Fürsorge und Flexibilität für die individuelle Situation des Betroffenen. Entsprechend sollten Sie Ihre Erwartung an die Arbeitsleistung nach Möglichkeit an die momentane Leistungsfähigkeit angepasst werden.

Sind Sie unsicher, ob sie dem Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten gewachsen sind, können und sollten Sie sich Unterstützung holen und **Experten hinzuziehen**. Innerbetriebliche Fachleute wie Betriebsärzte oder eine Sozialberatung sind geeignete Anlaufstellen, aber auch überbetriebliche Angebote wie Beratungsstellen oder Psychotherapeuten können Betroffene unterstützen und Arbeitgebern sowie Personalverantwortlichen beratend zur Seite stehen. Oft wirkt es deeskalierend, wenn frühzeitig externe Unterstützung ins Boot geholt wird.

## 5.4 Risikofaktor „interessierte Selbstgefährdung“

Häufig werden Mitarbeiter mit Hilfe vereinbarter Ziele geführt (Zielvereinbarung). Kern dieser Form von Mitarbeiterführung ist die indirekte Steuerung durch das Setzen von Zielen über Zielvereinbarungen und ihr Benchmark anhand von Kennzahlen. Die Mitarbeiter besitzen die Verantwortung über die Zielerreichung, erhalten Gestaltungsspielraum und Freiheit. Dadurch wird selbstverantwortliches und autonomes Arbeiten gefördert und die Identifikation der Beschäftigten mit ihren Aufgaben erhöht.

Das Risiko ist aber im ungünstigen Fall, dass Mitarbeiter zur Erreichung ihrer Ziele bewusst ihre Gesundheit aufs Spiel setzen. Im Fokus steht das Erreichen der Kennzahlen. Dabei machen Mitarbeiter häufig Überstunden, verzichten auf regelmäßige Pausen, arbeiten am Wochenende, kommen krank zur Arbeit, missachten Sicherheitsstandards und vernachlässigen Freizeitaktivitäten sowie Freund und Familie

Derartige Verhaltensweisen werden von manchen Autoren unter dem Begriff „interessierte Selbstgefährdung“ zusammengefasst. Hohes Engagement und Motivation wandeln sich in Erschöpfung, sodass die Betroffenen im schlimmsten Fall krankheitsbedingt ausfallen.

Es ist daher wichtig, die Anzeichen einer interessierten Selbstgefährdung zu kennen, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, wie man z. B. mit Zeit- und Leistungsdruck umgehen kann. Überlegen Sie gemeinsam, welche Möglichkeiten es zur Entlastung gibt und wie eine Balance zwischen Über- und Unterfordern gehalten werden kann. Eventuell müssen Zielvorgaben geprüft und angepasst werden. Führungskräfte prägen mit ihrem Führungsverhalten Gesundheit und Motivation ihrer Beschäftigten. Der Führungsstil beeinflusst auch das Miteinander im Team.

## 6 Grundlagen der Gesprächsführung

### In Mitarbeitergesprächen die richtigen Worte finden

Nicht nur in akuten Krisen kann es zu schwierigen Gesprächssituationen kommen. Dieses Kapitel soll Sie daher allgemein in neuen, ungewohnten oder heiklen Gesprächssituationen unterstützen und speziell im konstruktiven Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern.

Wichtig in solchen Situationen ist ein lösungsorientierter Ansatz. Denn durch einen lösungsorientierten Austausch steigt die Chance auf eine Stabilisierung und Verbesserung der Gesamtsituation. Alle Beteiligten betrachten die Angelegenheit aus ihrer jeweiligen Perspektive und erst alle Aspekte zusammengenommen ergeben eine Gesamtsicht. Dabei hängt die Akzeptanz einer Lösung nicht nur von der Qualität des Ergebnisses ab, sondern auch davon, auf welchem Weg dieses gefunden wurde (Lösungsprozess).

#### 6.1 Vorbereitung

##### 6.1.1 Leitfragen zur inneren Haltung

Je schwieriger das Gespräch ist, umso wichtiger ist eine gründliche Vorbereitung. Diese beginnt damit, sich seinen *eigenen Standpunkt und seine eigene innere Haltung* möglichst bewusst zu machen, wobei folgende Fragen helfen können:

- Was ist meine Rolle? Was möchte ich? Was erwarte ich von mir?
- Wofür trage ich die Verantwortung? Wofür nicht?
- Wie sehe ich die Sache? Wie die Beziehung?
- Wie sieht vermutlich mein Mitarbeiter die Sache, die Beziehung?
- Wie sind die Rahmenbedingungen?
- Was könnte ein gutes Gesprächsergebnis für beide Seiten sein?
- Wie (Ergebnis) offen bin ich?
- Bin ich eher problem- oder lösungsorientiert?
- Bin ich darauf vorbereitet, dass das Gespräch emotional werden könnte?
- Bin ich offen für Kritik?
- Welche Hilfsangebote kann ich nennen?
- Woran mache ich fest, dass es dem Mitarbeiter nicht gut geht?

### 6.1.2 Aktivierung von Ressourcen

Der nächste wichtige Schritt bei der Vorbereitung ist, *Ressourcen* zu aktivieren:

- Wie kann ich gesunde Selbstfürsorge praktizieren?
- Was sind meine Kraftquellen?
- Was sind die Ressourcen meines Mitarbeiters?
- Wie kann ich für eine entspannte Atmosphäre sorgen?

### 6.1.3 Rahmenbedingungen schaffen

Im Vorfeld ist es zudem wichtig, folgende *Rahmenbedingungen* für das Gespräch zu schaffen:

- Laden Sie den Mitarbeiter persönlich zum Gespräch ein (mündlich oder schriftlich) und verwenden Sie dabei Formulierungen beziehungsweise Worte, die Verunsicherung und Angst reduzieren.
- Geben Sie dem Mitarbeiter eventuell auch die Möglichkeit, eine Vertrauensperson in das Gespräch mitzunehmen.
- Planen Sie im Vorfeld den zeitlichen Rahmen des Gesprächs (Empfehlung: 30 bis 60 Minuten).
- Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre in einem geschützten Raum.
- Vermeiden Sie Störquellen (z. B. Smartphone).
- Beachten Sie Schweigepflicht und Datenschutz.
- Versuchen Sie, dem Betroffenen wohlwollend gegenüberzutreten.
- Bei aller Fürsorge bedenken Sie auch, dass Sie als Unternehmensvertreter agieren. Eine professionelle Distanz ist auch aus Gründen des Selbstschutzes wichtig.

## 6.2 Beginn

Der richtige Einstieg in ein schwieriges Gespräch bildet meist den Boden für einen weiteren vertrauensvollen und lösungsorientierten Verlauf. Begrüßen Sie den Mitarbeiter und geben Sie einen klaren Rahmen vor. Die Einleitung sollte vertrauensvoll, offen und positiv sein.

Beispiele:

- „Ich würde gerne ein Gespräch mit Ihnen führen, weil Sie mir wichtig sind.“
- „Ich möchte meiner Fürsorgepflicht nachkommen“
- „Mir sind in der letzten Zeit einige Dinge aufgefallen, über die ich gerne mit Ihnen sprechen würde. Ich habe mir meine Gedanken dazu gemacht und würde gerne von Ihnen erfahren, wie Sie die Situation sehen“.

### Anmerkung zu Formulierungen

Probieren Sie die hier genannten Beispiele, wählen Sie aus, was sich für Sie stimmig anhört und verwerfen Sie den Rest. Entwickeln Sie Ihre eigenen Formulierungen, beziehungsweise ändern Sie die genannten so ab, dass diese sich für Sie gut anhören.

Tabelle 1 beinhaltet empfehlenswerte Formulierungen.

**Tabelle 1**  
Formulierungen in der Gesprächsführung

<b>Empfehlenswerte Formulierungen</b>	<b>Nicht empfehlenswerte Formulierungen</b>
„Vielen Dank, dass Sie gekommen sind.“ „Schön, dass es mit unserem Gespräch klappt.“	„Das ist ja schön, dass Sie kommen. Hätte ich nicht erwartet.“
„Sie wirken in letzter Zeit oft müde und abwesend. Das kenne ich gar nicht von Ihnen.“ „Sie sehen seit einiger Zeit so müde aus.“	„Was ich so mitbekomme, haben Sie wohl einen ausgeprägten Waschzwang.“ „So, wie ich das sehe, hat Sie wohl eine Depression erwischt.“ „Sie haben in letzter Zeit häufig gefehlt. Sie sind wohl überfordert.“
„Wollen Sie etwas dazu sagen?!“ „Wie sehen Sie das?“ „Ist Ihnen diese Veränderung auch aufgefallen?“	„Gehen Sie doch mal öfter an die frische Luft, das hilft bestimmt.“ „Nehmen Sie sich doch mal ein paar Tage frei. Dann sieht die Welt bestimmt anders aus.“
„Ich kann mir vorstellen, dass das eine schwierige Situation für Sie ist. Ich möchte Ihnen helfen.“	„Die Kollegen fragen sich natürlich auch, wie es weitergehen soll, und sie sind auch nicht mehr so geduldig.“
„Wie kann Ihnen der Betrieb helfen?“ „Ich kann Ihnen folgende Anlaufstellen nennen ...“	„Wären Sie mal eher zu mir gekommen. Jetzt ist das Kind ja schon in den Brunnen gefallen.“

Quelle: bayme vbm

## 6.3 Gesprächsverlauf

Für einen lösungsorientierten Austausch kann es helfen, sich bezüglich der Abfolge im Gesprächsverlaufs an folgenden vier Phasen zu orientieren und diese, wenn nötig auch transparent zu machen und jeweils anzukündigen.

### 6.3.1 Perspektiven austauschen

Das erste Gespräch sollte unter dem Gesichtspunkt der Fürsorge stehen. Es geht nicht um Verurteilungen oder Sanktionen. Finden Sie dabei möglichst klare Worte, reden Sie nicht um den heißen Brei herum. Falsche Rücksichtnahme ist kontraproduktiv. Versuchen Sie zu signalisieren, dass in diesem Rahmen offen und vertrauensvoll miteinander gesprochen werden kann. Schildern Sie ausschließlich beschreibbares Verhalten, stellen Sie Vergleiche zwischen dem Verhalten von früher zu heute an. Vermeiden Sie die Äußerung von Interpretationen oder Vermutungen.

#### **Für sich selbst sprechen und „Ich-Botschaften“ senden**

- Statt „In den letzten zwei Wochen sind Sie dreimal zu spät gekommen“ besser: „Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten zwei Wochen dreimal zu spät gekommen sind.“
- Statt: „Sie wirken so bedrückt“ besser: „Ich mache mir Sorgen“, oder: „In letzter Zeit machen Sie auf mich einen bedrückten Eindruck“.

#### **Offene Fragen stellen**

- Dabei handelt es sich um Fragen, die man nicht mit „ja“ oder „nein“ beantworten kann. Sie sind daran zu erkennen, dass sie meist Fragewörter enthalten, die mit „W“ beginnen (was, wie, warum, wer...). Offene Fragen sind hilfreich, um von Ihrem Gegenüber informative Antworten zu erhalten.

Beispiele für offene Fragen:

„Was ist der Grund für die Überlastung, von der Sie mir erzählt haben?“

„Wie ist die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen verlaufen?“

- Lösungs- und Zukunftsorientiert:  
„Was können wir tun, um das Problem zu lösen?“ „Was würde Ihnen helfen, dass Sie Ihre Arbeit wieder besser bewältigen können“?
- „Wir“ statt „ich“ und „du“

#### **Entspannt zuhören**

- Gesprächspartner ausreden lassen
- Nonverbal zeigen, dass Sie zuhören, z. B. durch Blickkontakt und Nicken
- Paraphrasieren, das heißt das Gehörte noch einmal in eigenen Worten wiedergeben, um sicherzustellen, dass Sie Ihren Gesprächspartner richtig verstanden haben.
- Emotionen des anderen zulassen und akzeptieren
- Inhalte und Gefühle reflektieren
- Unsicherheiten zulassen und akzeptieren

### 6.3.2 Mögliche Lösungen und Ziele brainstormen

- Ergebnisoffen
- Ohne Bewertung

### 6.3.3 Mögliche Lösungen und Ziele bewerten

- Ist die Lösung, das Ziel realistisch?
- Mögliche Hindernisse?
- Welche Ressourcen stehen zur Zielerreichung zur Verfügung?
- Welche werden noch benötigt?

### Praxisbeispiele

---

- Der Mitarbeiter unterhält sich regelmäßig (z. B. einmal wöchentlich) kurz mit Ihnen oder einer Vertrauensperson. Er schildert sein aktuelles Befinden und mögliche Probleme. Sie suchen gemeinsam nach Lösungen.
  - Der Mitarbeiter meldet sich telefonisch direkt bei Ihnen ab, statt unentschuldigt zu fehlen. Das bietet Ihnen die Möglichkeit, persönlich mit ihm sprechen und möglicherweise Unterstützung anbieten.
  - Falls sich der Mitarbeiter durch soziale Situationen überfordert fühlt, geht er an die frische Luft.
  - Der Mitarbeiter meldet sich bei Ihnen, wenn er Aufgaben nicht zeitgerecht erledigen kann, und Sie suchen gemeinsam nach einer Lösung.
  - Sollte Alkoholmissbrauch beziehungsweise -abhängigkeit das Thema sein, wird — das Einverständnis des Betroffenen vorausgesetzt — in definierten Abständen ein Alkoholtest gemacht.
- 

### 6.3.4 Lösung und Ziel auswählen

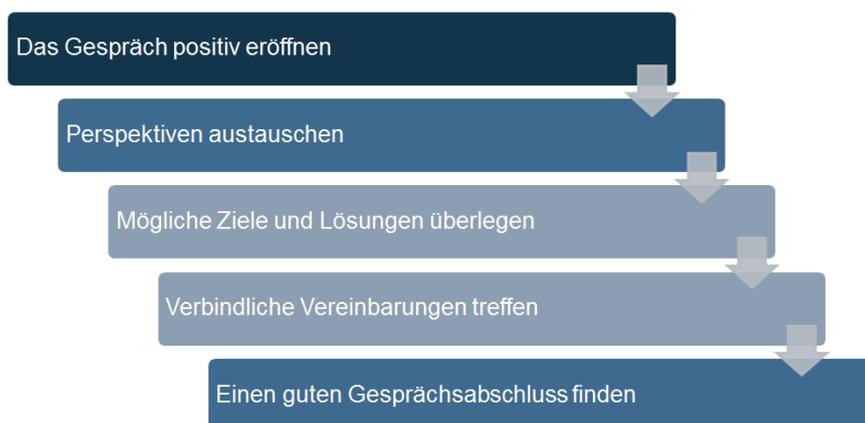
- Zielformulierung nach SMART-Regeln vornehmen:
  - S – spezifisch
  - M – messbar
  - A – akzeptiert
  - R – realistisch
  - T – terminierbar
- Den nächsten konkreten Schritt festlegen
- Die Kriterien für die Zielerreichung festlegen

## 6.4 Abschluss

Ebenso wichtig wie der richtige Einstieg ist ein verbindlicher Gesprächsabschluss, bei dem die wichtigsten Punkte des Gesprächs noch einmal zusammengefasst werden.

- Ergebnis gemeinsam festlegen
- Ergebnis transparent machen
- Ergebnis schriftlich festhalten
- Festlegen, was wie vom Gesprächsinhalt nach außen hin kommuniziert werden darf
- Konstruktiven, freundlichen Abschluss finden
- Sich bedanken

Abbildung 6  
Gesprächsaufbau



Quelle: bayme vbm

## 6.5 Zweites Gespräch/Folgegespräche

Falls Sie feststellen, dass das Gespräch zum aktuellen Zeitpunkt nicht zielführend ist oder dass der Mitarbeiter im ersten Gespräch nicht auf Ihre Schilderungen und Fragen eingeht, bietet es sich an, dem Mitarbeiter ein Wiederholungsgespräch anzubieten.

Sollte sich im Erstgespräch herausstellen, dass die Veränderungen bei dem Beschäftigten keinen Bezug zu betrieblichen Aspekten haben, ermutigen Sie ihn, einen (Fach-)Arzt und/oder Psychotherapeuten aufzusuchen, um den Ursachen auf den Grund zu gehen. Bieten Sie einen weiteren Gesprächstermin an, um zu signalisieren, dass Sie weiterhin ansprechbar sind.

Im zweiten Gespräch wird geprüft, ob sich seit dem ersten Gespräch etwas verändert hat. Hat der Beschäftigte z. B. einen Arzt, Psychotherapeuten oder eine Beratungsstelle

## Grundlagen der Gesprächsführung

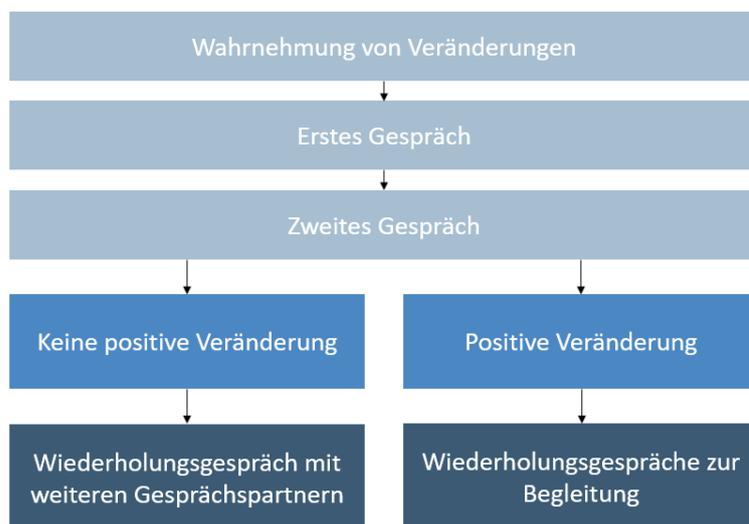
aufgesucht? Ist dies der Fall, bestärken sie ihn und verabreden Sie mit ihm, in Kontakt zu bleiben. Ist dies nicht der Fall oder hat sich seine Verfassung verschlechtert, besteht weiterer Gesprächsbedarf:

- Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung und stellen Sie klar heraus, dass jetzt gehandelt werden muss.
- Zeigen Sie auf, in welcher Form sich das Verhalten ändern muss und welche Schritte der Betroffene dazu unternehmen sollte.
- Stellen Sie klar, dass der Mitarbeiter sich jetzt um seine Gesundheit kümmern muss. Bieten Sie dabei Ihre Hilfe an, überlegen Sie gemeinsam, welche Hilfsangebote dem Betroffenen zur Verfügung stehen (siehe Kapitel 8.2.)
- Treffen Sie Vereinbarungen, um den Beschäftigten zu entlasten. Können Kollegen kurzfristige Aufgaben übernehmen? Können (unbürokratisch) Überstunden abgebaut werden oder sind Änderungen in der Pausenregelung möglich und sinnvoll?
- Stellen Sie die Verbindlichkeit der Vereinbarungen heraus. Vergewissern Sie sich, dass Einigkeit darüber besteht.
- Fassen Sie auch im zweiten Gespräch das Gesagte zusammen und führen die vereinbarten Schritte auf. Formulieren Sie klare Aussagen.
- Vereinbaren Sie einen weiteren Gesprächstermin.

Falls auch dieses zweite Gespräch keine Veränderungen beim Mitarbeiter auslöst, machen Sie in einem erneuten Gespräch Folgendes deutlich:

- Zeigen Sie auf, dass auch die Kollegen belastet werden, wenn sich an der aktuellen Situation nichts ändert.
- Weisen Sie erneut auf die vom Mitarbeiter erwarteten Verhaltensänderungen hin.
- Betonen Sie noch einmal, dass der Beschäftigte selbst für seine Gesundheit verantwortlich ist.
- Machen Sie klar, dass Sie eine konstruktive Zusammenarbeit erwarten.
- Weisen Sie nochmals auf die internen und externen Anlaufstellen hin.
- Beziehen Sie die Personalabteilung, den Betriebsrat (wenn vom Betroffenen gewünscht), die Sozialberatung und den betriebsärztlichen Dienst ein.
- Verdeutlichen Sie, dass dies keine Strafmaßnahme ist, sondern Sie aus Ihrer Fürsorgepflicht heraus handeln.
- Zeigen sich Verhaltensänderungen oder erkennbare Bemühungen, bestärken Sie den Beschäftigten darin, „am Ball“ zu bleiben und vereinbaren Sie weitere Gesprächstermine.
- Diese Gespräche sind nicht zu verwechseln mit Gesprächen, die im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) geführt werden (siehe Kapitel 7). Sie dienen der Situationsklärung und dem Finden von Unterstützungsmöglichkeiten.
- Führungskräfte sollten grundsätzlich immer dann das Gespräch suchen, wenn sie
- Verhaltensauffälligkeiten und/oder Leistungsminderungen über einen längeren Zeitraum bemerken.

Abbildung 7  
 Ablaufschema für Mitarbeitergespräche



Quelle: Dachverband Gemeindepsychiatrie/BARMER GEK (2014), eigene Darstellung

## 6.6 Umgang mit räumlicher Distanz – Vorbeugung psychischer Belastung

Neue Formen der Arbeitsorganisation erfordern eine Anpassung der Kommunikations- und Führungsstruktur. Das Arbeiten im Homeoffice gehört in vielen Unternehmen inzwischen zum Standard. Die konkrete Ausgestaltung kann dabei von wenigen Tagen im Monat bis hin zu vollständiger Remote-Work gehen. Die dadurch entstehende mehr oder weniger große Distanz zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hat Auswirkungen auf das Arbeitsleben.

Um die psychische Belastung gering zu halten, gilt es einige Aspekte zu beachten. Wesentlich sind eine ausgeprägte Kommunikationskultur und die gezielte Stärkung des Teams. Darüber hinaus tragen eine gute Arbeitsorganisation und eine ausgeprägt Selbstorganisation der Mitarbeiter dazu bei, die Belastungen zu begrenzen.

### Mitgliederservice

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie in unserem ServiceCenter *Personal* im Themenfeld [Betriebliche Gesundheitsförderung](#).

## 7 Betriebliches Eingliederungsmanagement

### Zurück im Unternehmen – Betroffenen die Rückkehr erleichtern

#### 7.1 Gesetzliche Regelung und Ziele

Psychische Erkrankungen sind häufig mit langen Ausfallzeiten verbunden. Seit dem Jahr 2004 sind Arbeitgeber gesetzlich dazu verpflichtet, den Mitarbeitern ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten, die im vorangegangenen Jahr mindestens sechs Wochen arbeitsunfähig waren. Die Teilnahme des Arbeitnehmers am BEM-Verfahren ist allerdings freiwillig. Die gesetzliche Regelung dazu findet sich in § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX.

Die Zielsetzung des BEM ist die gemeinsame, langfristige Wiedereingliederung des erkrankten Mitarbeiters. Ein erfolgreiches BEM kann eine Hilfe für den Betroffenen sein, im Beruf wieder Fuß zu fassen. Nicht gesetzlich geregelt ist jedoch die explizite Gestaltung eines BEM-Verfahrens. Für den Erkrankten soll eine individuelle Lösung gefunden werden. Dabei können zum Beispiel folgende Fragen eine Rolle spielen:

- Übernimmt der Mitarbeiter wieder seine bisherige Arbeitsaufgabe oder wird er einer anderen Tätigkeit nachgehen?
- Kommt das Arbeiten in Teilzeit infrage?
- Wie ist eine stufenweise Wiedereingliederung zu gestalten?
- Sind bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen notwendig?

BEM ist kein Krankenrückkehrgespräch. Das sollte im Unternehmen klar kommuniziert werden. Jeder Beschäftigte sollte wissen, was ein BEM ist und wann ein BEM-Verfahren angeboten wird. Betriebsversammlungen, Teambesprechungen oder auch schriftliches Material können genutzt werden, um über BEM zu informieren.

Mögliche Beteiligte am BEM-Prozess:

- direkte Führungskraft
- Personalabteilung
- Betriebsrat
- Betriebs-/Werksarzt
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Schwerbehindertenvertretung
- Agentur für Arbeit
- Renten- oder Krankenversicherung
- Integrationsamt

Die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach längerer Abwesenheit kann für den Mitarbeiter Ängsten und Verunsicherung einhergehen. Er wird sich möglicherweise fragen, wie die Reaktion der Kollegen auf die Rückkehr ist, ob er in der „alten Form“ zurückkehrt oder passiert, wenn die bisherigen Anforderungen nicht mehr erfüllt werden können. Betroffene haben häufig auch Angst vor Rückfällen.

Sie sollten offen und unbefangen auf Ihren Mitarbeiter zugehen, um ihm den Einstieg zu vereinfachen. Überlegen Sie gemeinsam, wer sich als Ansprechpartner bei möglichen Schwierigkeiten und Rückfällen anbietet.

## 7.2 Stufenweise Wiedereingliederung

Die stufenweise Wiedereingliederung ist ein anderes Instrument als das BEM, kann aber Bestandteil davon sein. Sie ist eine Maßnahme der medizinischen Rehabilitation. Die Durchführung der stufenweisen Wiedereingliederung ist gesetzlich geregelt. Sie ist im SGB V §74 verankert:

*„Können arbeitsunfähige Versicherte nach ärztlicher Feststellung ihre bisherige Tätigkeit teilweise verrichten und können sie durch eine stufenweise Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit voraussichtlich besser wieder in das Erwerbsleben eingegliedert werden, soll der Arzt auf der Bescheinigung über die Arbeitsunfähigkeit Art und Umfang der möglichen Tätigkeiten angeben und dabei in geeigneten Fällen die Stellungnahme des Betriebsarztes oder mit Zustimmung der Krankenkasse die Stellungnahme des Medizinischen Dienstes (§ 275) einholen.“*

Die stufenweise Wiedereingliederung soll dem Betroffenen helfen, seine ursprüngliche Arbeitsbelastung wiederzuerlangen. Dies geschieht schrittweise und unter ärztlicher Aufsicht. Die Wiedereingliederung soll in einem Zeitraum von sechs Wochen bis zu sechs Monaten durchgeführt werden. Während dieser Zeit ist der Beschäftigte arbeitsunfähig geschrieben und bezieht Krankengeld. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat hierzu die Broschüre [Schritt für Schritt zurück in den Job](#) veröffentlicht.

## 8 Interne und externe Anlaufstellen

### Hilfe in Anspruch nehmen

Es gibt zahlreiche Anlauf- und Hilfestellen, die oft nicht bekannt sind und dann auch nicht genutzt werden.

#### 8.1 Hilfe innerhalb des Unternehmens

Im Folgenden werden die internen Anlaufstellen mit ihrer jeweiligen Funktion und Aufgaben genannt.

##### 8.1.1 Personalabteilung

- Planung und Organisation, Durchführung von innerbetrieblichen Schulungen
- Vollzug arbeitsrechtlicher Maßnahmen

##### 8.1.2 Betriebsärztlicher und -psychologischer Dienst

- Beratung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern
- Unterstützung bei der betrieblichen Wiedereingliederung
- Kontaktvermittlung zu ambulanten oder stationären Einrichtungen, Krankenkassen, Unfall- und Rentenversicherung
- Arbeitsplatzbegehungen

##### 8.1.3 Betriebliche Sozialberatung

- Meist eher in großen Unternehmen vorhanden
- Beratung/Unterstützung bei Suchterkrankungen, familiären oder finanziellen Problemen

##### 8.1.4 Integrationsteam (intern)

Bei behinderten Beschäftigten kann das Integrationsteam, das aus Vertretern des Betriebs- oder Personalrats, der Schwerbehindertenvertretung und der Arbeitgeberseite besteht, eine wichtige Unterstützung sein.

### 8.1.5 Betriebsrat

- Arbeitnehmervertretung
- Unterstützung und Begleitung von Gesprächen
- Beteiligungsrecht bei sozialen, personellen Angelegenheiten, Arbeits- und Umweltschutz, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung

## 8.2 Externe Anlaufstellen

### 8.2.1 Niedergelassene Ärzt\*innen oder Notärzt\*innen

- Neurologen
- Psychiater
- Hausarzt

In Krisenfällen (insbesondere bei Eigen- oder Fremdgefährdung) können diese jederzeit hinzugezogen werden.

### 8.2.2 Krankenkasse

- Bereitstellung von Informationen über Erkrankungen und deren Therapiemöglichkeiten
- Unterstützung beim betrieblichen Eingliederungsmanagement
- Beratungsangebot zur Gesundheitsförderung (§ 20 SGB V)
- Hilfe bei der Vermittlung von „Notfall-Therapieplätzen“
- Auch die Rentenversicherung oder die Berufsgenossenschaft bieten Beratungsleistungen und Informationen über regionale Ansprechpartner.

### 8.2.3 Psychiatrische Krankenhäuser

In offenen und geschlossenen Abteilungen werden akute psychische Störungen mit Hilfe von medikamentösen Therapien und anderen therapeutischen Maßnahmen behandelt.

### 8.2.4 Psychiatrische Tageskliniken

Sie bieten tagsüber verschiedene Therapieformen und medikamentöse Behandlungen für Patienten an, die abends die Klinik wieder verlassen.

### 8.2.5 Psychotherapeut\*innen

- Sie haben häufig ein Psychologie- oder Medizinstudium absolviert und zusätzlich eine psychotherapeutische Weiterbildung abgeschlossen.
- Verbreitete Therapieformen sind Gesprächstherapie, Verhaltenstherapie oder psychoanalytische Therapien.

### 8.2.6 Selbsthilfegruppen

Beratung, Unterstützung

### 8.2.7 Sozialpsychiatrischer Dienst (SpDi), Krisendienst

- Beratung, Unterstützung
- Diagnostik, medizinische Beratung
- Als Ansprechpartner kann auch ein SpDi fungieren, der berät, informiert und vorübergehende oder auch längerfristige Begleitung für betroffene Menschen anbietet.
- Informationen, Ansprechpartner und Kontaktdaten finden Sie unter [www.krisendienste.bayern](http://www.krisendienste.bayern)

### 8.2.8 Regionaler Integrationsfachdienst (IFD)

- In jedem Arbeitsamtsbezirk gibt es Experten für die Belange von Menschen mit Behinderung (auch seelischer Art), die in diesem Bereich eine qualifizierte Hilfe sind.
- Integrationsfachdienste bieten Dienstleistungen zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben an und helfen bei der Aufnahme, Ausübung und Sicherung einer möglichst dauerhaften Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt.
- Im Fokus stehen die persönliche Beratung und Unterstützung von Arbeitsuchenden, Arbeitnehmern und Arbeitgebern.
- Ansprechpartner und Adressen liegen bei der örtlichen Agentur für Arbeit oder den Integrationsämtern vor. Für Arbeitgeber sind die Dienstleistungen der IFD kostenlos. [www.bag-ub.de](http://www.bag-ub.de)

### 8.2.9 Empfehlenswerte Websites:

- Informationen zu verschiedenen psychischen Störungen auch zu bundesweiten Hilfsangebote: [www.psychenet.de](http://www.psychenet.de)
- Weiterführende Informationen zum Thema „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“: [www.psyga.info](http://www.psyga.info)  
[www.seelischegesundheits.net](http://www.seelischegesundheits.net)

## 9 Fazit

### Gute Führung leistet einen Beitrag für eine gute, gesunde Psyche

Psychische Störungen sind ernst zu nehmende Erkrankungen mit häufig weitreichenden Konsequenzen für die Betroffenen und ihre Angehörigen. Sie besitzen auch eine wichtige Bedeutung im beruflichen Kontext. Die Ursachen dieser Erkrankungen liegen zwar meist nicht im Arbeitsleben, trotzdem ist es wichtig, dass Führungskräfte sich aktiv mit dem Thema beschäftigen.

Es gibt im Umgang mit Menschen keine allgemein gültigen Rezepte. Es geht deshalb vor allem um einen wertschätzenden Umgang. Da der Umgang mit psychisch kritisch belasteten Mitarbeitern immer eine Herausforderung und oft auch eine Belastung darstellt, ist es besonders wichtig, eigene Ressourcen zu kennen und diese bewusst zu aktivieren.

## Ansprechpartner/Impressum

---

### Dr. Christoph Picker

Leiter Arbeitswissenschaft und Arbeitssicherheit

Telefon 089-551 78-518  
[christoph.picker@baymevbm.de](mailto:christoph.picker@baymevbm.de)

### Maria Gargerle

ServiceCenter Arbeitswissenschaft und Arbeitssicherheit

Telefon 089-551 78-284  
[maria.gargerle@baymevbm.de](mailto:maria.gargerle@baymevbm.de)

## Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

## Herausgeber

### **bayme**

Bayerischer Unternehmens-  
verband Metall und Elektro e. V.

### **vbm**

Verband der Bayerischen Metall-  
und Elektro-Industrie e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.baymevbm.de](http://www.baymevbm.de)