


*Leitfaden für Führungskräfte
zum Thema Psychische Gesundheit und
Umgang mit psychisch erkrankten
Mitarbeiter*innen*



VORWORT

Psychische Erkrankungen haben seit Jahren einen nennenswerten Anteil der Fehlzeiten in den Arbeitsunfähigkeitsstatistiken. Auch an der TU Dortmund sind sie mit bis zu 21 % der jährlichen AU-Tage sehr ernst zu nehmen.

Die Personalentwicklung der TU Dortmund beschäftigt sich daher seit Jahren damit, psychische Belastungen und Erkrankungen am Arbeitsplatz möglichst vorzubeugen.

Ziel ist es, die Mitarbeiter*innen der TU Dortmund möglichst lange gesund zu beschäftigen. Hierzu wurde bereits eine Vielzahl von präventiven Angeboten zur Förderung des allgemeinen Wohlbefindens und zur Stressreduktion etabliert. Doch Prävention am Arbeitsplatz hat Grenzen. Schließlich haben neben arbeitsbedingten Faktoren auch private Aspekte einen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen. Da die Zahlen von psychischen Erkrankungen insgesamt steigen, muss ein konstruktiver und sensibler Umgang mit auftretenden Fällen psychischer Erkrankung bei Mitarbeiter*innen gefunden werden.

Seit 2016 ist die „Dienstvereinbarung zum Umgang mit Beschäftigten mit Suchterkrankungen und psychischen Auffälligkeiten“ an der TU Dortmund in Kraft. Ergänzend hierzu soll dieser Leitfaden das Thema „Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeiter*innen“ aufgreifen und für Führungskräfte eine Hilfestellung für bevorstehende Gespräche gemäß vorherig angeführter Dienstvereinbarung bieten.

Dieser Leitfaden soll Führungskräfte ermutigen...

- ... sich mit dem Thema der psychischen Gesundheit und psychischen Erkrankungen auseinanderzusetzen.
- ... Symptome und Warnsignale einer psychischen Überbelastung bzw. Erkrankung bei ihren Mitarbeiter*innen zu erkennen.
- ... die Initiative zu ergreifen, mit betroffenen Mitarbeiter*innen ins Gespräch zu kommen und Unterstützungsmöglichkeiten bzw. Wege der professionellen Hilfe aufzuzeigen.
- ... Wiedereingliederungsmaßnahmen zu unterstützen.

Was bedeutet überhaupt „psychisch krank“?

Es gibt zahlreiche Diagnosen und Krankheitsbilder, wie z.B. Angststörungen, Depression, Burnout, Alkohol- und Medikamentenmissbrauch. Wenn ein Mensch psychisch erkrankt ist, sind seine Wahrnehmung, sein Denken, sein Fühlen und seine sozialen Beziehungen über einen längeren Zeitraum beeinträchtigt. Psychische Erkrankungen voneinander abzugrenzen oder im Einzelnen zu definieren soll nicht der Anspruch dieses Leitfadens sein. Der Leitfaden soll vielmehr eine Antwort auf die Frage geben, wie eine Führungskraft die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen präventiv begünstigen kann oder, weiter gedacht, psychisch auffälliges Verhalten von Mitarbeiter*innen erkennen und entsprechend unterstützen kann.

WIE UNTERSTÜTZE ICH ALS FÜHRUNGSKRAFT DIE PSYCHISCHE GESUNDHEIT MEINER MITARBEITER*INNEN?

Präventive Maßnahmen

- Arbeitssituation und mögliche Belastungsfaktoren der Mitarbeiter*innen kennen
- Arbeitsbedingungen bewusst gesundheitsförderlich gestalten und Belastungsfaktoren möglichst reduzieren
- Bedürfnisse und private Belange der Mitarbeiter*innen anerkennen (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
- Teambildung aktiv fördern
- Führungsgrundsätze der TU Dortmund, v. a. hinsichtlich Wertschätzung und Offenheit, verinnerlichen
- Sich selbst als Führungskraft und die eigene psychische Beanspruchung reflektieren
- Unterstützungsangebote für Führungskräfte kennen und wahrnehmen
- Beratungsangebote für Mitarbeiter*innen kennen und übermitteln
- Jährliche Mitarbeitergespräche durchführen und sich Zeit für die Mitarbeitenden und ihre Anliegen nehmen
- Gesundheitsangebote der TU Dortmund kennen und den Mitarbeitenden die Teilnahme daran ermöglichen
- Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende unterstützen
- Gelebtes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Nähere Informationen zu den einzelnen präventiven Maßnahmen und Möglichkeiten finden Sie am Ende dieses Leitfadens (Anlage 1).

WORAN ERKENNE ICH EINE PSYCHISCHE ERKRANKUNG?

Indikatoren für psychisch beanspruchte Mitarbeiter*innen

Wie geht es den Menschen, mit denen wir täglich zusammenarbeiten? Nicht immer ist dies für uns direkt zu erkennen, zumal psychisch erkrankte Personen sehr bemüht sein können, ihre Probleme zu verbergen und daher wie gewohnt „funktionieren“. Nicht selten wird lange versteckt, wenn etwas nicht stimmt. Menschen mit psychischen Erkrankungen erfahren durch die Gesellschaft teilweise Ausgrenzung, Stigmatisierung und Unverständnis. Aus Angst davor kann ein offener Umgang mit der Situation schwer fallen. Es ist nicht Aufgabe der Führungskraft, Diagnosen zu stellen. Sie sollte lediglich sensibel und differenziert auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter*innen schauen.

Die folgenden Indikatoren können, wenn sie sich über mehrere Wochen lang zeigen, auf ein Ungleichgewicht in der psychischen Gesundheit hinweisen:

Veränderungen der Arbeitsleistung:

z.B. Unpünktlichkeit, häufiges Fehlen / Krankentage, Qualität der Arbeitsergebnisse nimmt ab, weniger Disziplin, mehr Fehler, reduziertes Engagement, Zweifel am eigenen Können

Sozialverhalten:

z.B. keine Integration ins Team, sozialer Rückzug, destruktives Verhalten, möglicherweise auch Überaktivität, Verunsicherung, Gereiztheit, Ungeduld, Konfliktfähigkeit nimmt ab, weniger Disziplin, mehr Fehler, reduziertes Engagement, Zweifel am eigenen Können

Persönliches Auftreten:

z.B. Veränderungen hinsichtlich Kleidungsstil, Hygiene, Essverhalten, Müdigkeit, Gemütslagen, offensichtlicher Leidensdruck (Klagen, Negativsicht der Dinge), Körperliche Beschwerden

WIE VERHALTE ICH MICH ALS FÜHRUNGSKRAFT, WENN ICH PSYCHISCHE AUFFÄLLIGKEITEN BEI MEINEN MITARBEITER*INNEN FESTSTELLE?

Eine psychisch erkrankte Person braucht Hilfe (oder zumindest ein Hilfsangebot). Das folgende **H-I-L-F-E Konzept** dient als Handlungsempfehlung für Führungskräfte und als Basis für ein anlassbezogenes Mitarbeitergespräch gemäß dem Phasenmodell der „Dienstvereinbarung zum Umgang mit Beschäftigten mit Suchterkrankungen und psychischen Auffälligkeiten“ (Anlage 3).

Das H-I-L-F-E Konzept

H steht für **Hinsehen**

Oft werden Auffälligkeiten aus Unsicherheit nicht angesprochen. Die TU Dortmund möchte für eine Kultur stehen, in der Mitarbeiter*innen gegenseitig auf sich achten und sensibel für psychische Erkrankungen sind. Statistisch gesehen sind zwei bis drei von 20 Mitarbeiter*innen von einer psychischen Störung betroffen.

I steht für **Initiative ergreifen**

Wichtig ist, dass das beobachtete Verhalten von Führungskräften thematisiert wird. Führungskräfte sind im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht angehalten, Veränderungen im Arbeits- und Sozialverhalten anzusprechen und Unterstützung anzubieten. Die Hinweise zur Gesprächsführung aus dem oben genannten Phasenmodell der „Dienstvereinbarung zum Umgang mit Beschäftigten mit Suchterkrankungen und psychischen Auffälligkeiten“ sind hierbei zu beachten. Auf der nächsten Seite finden Sie außerdem Beispiele für „Do's & Don'ts“ in der Kommunikation.

L steht für **Leitungsfunktion wahrnehmen:**

Ziel der Führungskraft ist die Einschätzung und die Erhaltung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen. Auch in Krisen sollten konkrete Arbeitsziele und Erwartungen formuliert bzw. mit betroffenen Mitarbeiter*innen vereinbart werden.

F steht für **Führungsverantwortung**

Eine Rollenklärung ist grundlegend für Gespräche mit betroffenen Mitarbeiter*innen, denn die Rolle der FK darf keinesfalls als Therapeut*in oder Freund*in missverstanden werden. Bevor ein Gespräch begonnen wird, sollte das eigene aktuelle (psychische) Befinden sowie die aktuelle Beziehung zu dem/der Gesprächspartner*in reflektiert werden. Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass es zu subjektiven Beobachtungsfehlern kommen kann und daher die eigenen Beobachtungen behutsam ansprechen und als eigene Eindrücke beschreiben.

E steht für **Expert*innen hinzuziehen**

Das Stellen von Diagnosen ist unbedingt Expert*innen zu überlassen. Professionelle Anlaufstellen an der TU Dortmund sind der Betriebsarzt oder die Psychologische Mitarbeiterberatung. Auch die Personalräte, die Schwerbehindertenvertretung und die Sozialen Ansprechpartner*innen stehen für Gespräche zur Verfügung. Sollten betroffene Mitarbeiter*innen externe Anlaufstellen bevorzugen, können Wege zu Ärzten, Beratungsstellen, Psychotherapeut*innen oder Sozialberatung aufgezeigt werden.



DON'TS

Sensibilisierung für kontraproduktive-Aussagen

„Ach, nicht Sie jetzt auch noch.“	„Wir sollten überlegen, ob Sie nicht besser andere Aufgaben übernehmen.“	„Sie brauchen ein paar Tage Urlaub und dann wird das wieder“
„Seien Sie doch nicht immer so negativ.“	„Eine psychische Erkrankung? Sie haben doch alles, was man braucht.“	„Sie müssen sich ein dickeres Fell zulegen.“
„Sie müssen sich besser strukturieren.“	„Wir wissen, dass es Ihnen nicht gut geht, ABER ...“	„Also wenn ich krank bin, dann bin ich wirklich krank und tue nicht nur so.“
„Ein Tief haben wir doch alle mal...?“	„Frag die/den besser nicht, nachher wird sie/er dann wieder krank.“	„Zähne zusammenbeißen.“



DOS

Ideen für unterstützende Worte

„Ich gebe Ihnen Zeit.“	„Wie kann ich Sie unterstützen?“	„Ich höre Ihnen zu, ohne zu kritisieren oder zu urteilen.“
„Kümmern Sie sich um sich und nehmen Sie sich eine Auszeit.“	„Sie sind gut in dem, was Sie machen. Machen Sie weiter.“	„Tut mir leid, ich kann es nicht richtig nachempfinden, aber es hört sich schlimm an.“
„Psychische Erkrankungen können jede*n treffen. Niemand verliert dadurch seinen Wert.“	„Wir sind stolz auf Sie, weil Sie Ihr Bestes geben.“	„Kann ich Ihnen irgendwo Arbeit abnehmen?“
„Wir stehen hinter Ihnen.“	„Ich bewundere Ihren Mut, sich Hilfe zu holen.“	„Es ist okay, wenn nicht immer alles nach Plan läuft.“

ANLAGEN 1

PRÄVENTIVE MASSNAHMEN

Mögliche Belastungsfaktoren der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz kennen

Mögliche Belastungen am Arbeitsplatz können resultieren aus...

Arbeitsinhalt / Arbeitsaufgabe

- Handlungsspielraum
- Emotionale Inanspruchnahme
- Ganzheitlichkeit
- Aufgabenvielfalt
- Qualifikation

Arbeitsorganisation

- Kommunikation
- Hierarchien
- Unternehmenskultur
- Arbeitsprozesse
- Arbeitszeit

Arbeitsumgebung

- Physikalische Faktoren (z.B. Lärm)
- Physische Faktoren (z.B. ungünstige Ergonomie)
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsmittel (z.B. Software)

Soziale Beziehungen

- Zu Kollegen
- Zu Vorgesetzten
- Zu Kunden

Neue Arbeitsformen

- Räumliche Mobilität
- Diskontinuierliche Berufsverläufe
- Zeitliche Flexibilisierung

Arbeitsbedingungen bewusst gesundheitsförderlich gestalten

- Arbeitsinhalt / Arbeitsaufgabe: s.o.
- Arbeitsorganisation: s.o.
- Arbeitsumgebung: Referat 7 (Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz), ITMC
- Soziale Beziehungen: Mitarbeitergespräche, Teambildung (Personalentwicklung)
- Neue Arbeitsformen: s.o.

Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen (z.B. Vereinbarkeit von Familie, Beruf) anerkennen

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Familien-Service TU Dortmund

Teambildung aktiv fördern

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Personalentwicklung TU Dortmund

- Onboarding / Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen
- Teamentwicklung und Teamberatung
- Konfliktmoderation

Führungsgrundsätze der TU Dortmund verinnerlichen

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Personalentwicklung TU Dortmund

- Führungsgrundsätze der TU Dortmund: <https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/fuehrungsgrundsaeetze/>

Sich selbst als Führungskraft und die eigene psychische Beanspruchung reflektieren

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Personalentwicklung TU Dortmund.

- Führungskräfte-Feedback: <https://service.tu-dortmund.de/group/intra/personalentwicklung>

Unterstützungsangebote für Führungskräfte kennen und wahrnehmen

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Personalentwicklung TU Dortmund.

- Beratung der Personalentwicklung zu Führungsthemen wie Ziel- und Rollenklärung, Rechte und Pflichten, Umgang mit schwierigen Führungssituationen
- Seminare der Führungskräfteentwicklung
 - ↳ Feedback geben und nehmen
 - ↳ Erfolgreicher Umgang mit herausfordernden Mitarbeitenden
 - ↳ Lösungs- und themenorientierte Kommunikation
- Interne und externe Fort- und Weiterbildungen
- Mentoring-Programme
- Mitarbeitergespräche mit der/m Vorgesetzten
- Coaching

Beratungsangebote für Mitarbeiter*innen kennen und übermitteln

Beratungsangebote: <https://www.tu-dortmund.de/beschaeftigte/gesundheit/beratungsangebote/>

- Betriebsärztlicher Dienst
- Psychologische Mitarbeiterberatung
- Soziale Ansprechpartner*innen

- Arbeitssicherheit und Umweltschutz
- Personalräte
- Behinderung und chronische Erkrankung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Beratungsformate der Personalentwicklung
- Beschwerdestelle nach dem Allg. Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
- Pflege von Angehörigen
- Familienservice

Jährliche Mitarbeitergespräche durchführen und sich Zeit hierfür nehmen

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Personalentwicklung TU Dortmund.

- Mitarbeitergespräche an der TU Dortmund: <https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/mitarbeitendengespraech/>
- Gesprächsleitfäden für Mitarbeitergespräche: <https://service.tu-dortmund.de/group/intra/personalentwicklung>

Gesundheitsangebote der TU Dortmund kennen und die Teilnahme ermöglichen

- Pausenexpress
- Entspannungspause
- Zirkeltraining
- Screenings
- Stressmanagement
- Psychologische Beratung
- Sozialberatung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Gesundheitspass
- Hochschulsport und Fitnessförderwerk
- Ernährungscoaching
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende unterstützen

Unterstützung und Ansprechpartner*innen: Fort- und Weiterbildung TU Dortmund

Themen:

- Projektmanagement
- Selbstmanagement und Arbeitsorganisation
- Professionelle Gesprächsführung
- Die Alltagsstimme / Die Präsentationsstimme
- Für immer ein aufgeräumter Schreibtisch
- Professionell und effizient Telefonieren
- SAP-Schulungen
- Erste-Hilfe-Kurs
- Sprachkurse
- Microsoft-Office-Kurse etc.

Gelebtes Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Unterstützung & Ansprechpartner*innen: Betriebliches Eingliederungsmanagement

ANLAGEN 2

KONTAKTE

Personal- und Führungskräfte-Entwicklung TU Dortmund:

Kontakt: Dr. Alexander Bergert, Christian Brenner
Tel.: +49 (0) 231 755 4875 / 3394
<https://personal.tu-dortmund.de/personalentwicklung/>

Fort- und Weiterbildung TU Dortmund:

Kontakt: Inga Cigelski, Aileen Fischer, Frank Behrend
Tel.: +49 (0) 231 755 4732 / 2778 / 4789

E-Mail: weiterbildung@tu-dortmund.de
<https://service.tu-dortmund.de/group/intra/fort-und-weiterbildung>

Betriebliches Gesundheitsmanagement TU Dortmund:

Kontakt: Lara Parker, Lavinia Simon
Tel.: +49 (0) 231 755 2418 / 2039
E-Mail: gesundheit@tu-dortmund.de
<https://www.tu-dortmund.de/beschaefigte/gesundheit/betriebliches-gesundheitsmanagement/>

Hochschulsport und Fitnessförderwerk TU Dortmund:

Kontakt: Christoph Edeler und Pia Levin-Schröder
Tel.: +49 (0) 231 755 3796 (Hochschulsportbüro)
E-Mail: info.hsp@tu-dortmund.de
<https://www.tu-dortmund.de/beschaefigte/gesundheit/hochschulsport/>

Betriebsärztlicher Dienst TU Dortmund:

Betriebsarzt: Frank Broscheit
Tel.: +49 (0) 231 755 5555
Kontakt: Marlene Schmidt (Terminvergabe)
<https://www.arbeitsschutz.tu-dortmund.de/cms/de/Betriebsarzt/index.html>

Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz TU Dortmund:

Kontakt: Claudia Hannappel (Leitung), Claus Poppe (Ergonomie und Gesundheitsschutz)
Tel.: +49 (0) 231 755 3306 / 4213
<https://www.tu-dortmund.de/beschaefigte/gesundheit/arbeitsschutz/>

Betriebliches Eingliederungsmanagement TU Dortmund:

Kontakt: Bernd Lilienthal
Tel.: +49 (0) 231 755 7563
E-Mail: bernd.lilienthal@tu-dortmund.de
<https://service.tu-dortmund.de/group/intra/bem>

Familien-Service TU Dortmund:

Kontakt: Jeannette Kratz, Katja Kißler
Tel.: +49 (0) 231 755 4347 / 6912
E-Mail: jeannette.kratz@tu-dortmund.de
<https://stabsstelle-cfv.tu-dortmund.de/leichte-sprache/familie/>

Psychologische Mitarbeiterberatung TU Dortmund:

Tel.: +49 (0) 231 755 5050
E-Mail: psychologische-beratung@tu-dortmund.de
<https://www.tu-dortmund.de/studierende/beratung/psychologische-studienberatung/angebot-fuer-beschaeftigte/>

Soziale Ansprechpartner*innen (SAPa) TU Dortmund:

Kontakt: Livia Rüger
Tel.: +49 (0) 231 755 4825
E-Mail: sapa@tu-dortmund.de
<https://service.tu-dortmund.de/group/intra/sapa>

Schwerbehindertenvertretung:

Kontakt: Thomas Marcinczyk / Susanne Neubauer (Sekretariat)
Tel.: +49 (0) 231 755 3465 / 7914
E-Mail: sekretariat.sbv@tu-dortmund.de
<https://cms.tu-dortmund.de/sbv/de/Home/>

Personalrat wissenschaftliche und künstlerische Beschäftigte:

Kontakt: Dr. Andreas Brink (Vorsitzender)
Tel.: +49 (0) 231 755 4371
E-Mail: vorstand.prwiss@tu-dortmund.de
<https://www.tu-dortmund.de/beschaefigte/arbeit/personalvertretungen/>

Personalrat nichtwissenschaftliche Beschäftigte:

Kontakt: Thomas Tölch (Vorsitzender)
Tel.: +49 (0) 231 755 4369
E-Mail: nwpr@tu-dortmund.de
<https://www.tu-dortmund.de/beschaefigte/arbeit/personalvertretungen/>

ANLAGEN3

Dienstvereinbarung Sucht / Phasenmodell als Gesprächsleitfaden

Dienstvereinbarung Sucht und das Phasenmodell als Gesprächsfaden:

<https://service.tu-dortmund.de/documents/18/1050029/DV+Sucht.pdf/1018faff-2b37-44b8-97bf-cda-4900c665e>

Quellen:

BKK Dachverband (2015). Praxishilfe Psychisch krank im Job – Verstehen. Vorbeugen. Erkennen. Bewältigen (3. Aufl.).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen – ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager. PraxisPapier 6 / 2011.

Stiftung Deutsche Depressionshilfe (2021, 20.12.): <https://www.deutsche-depressionshilfe.de>