

---

# Psychische Erkrankungen erkennen und bewältigen

Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche





elipsLife will Führungskräfte mit diesem Leitfaden dabei unterstützen, psychische Erkrankungen bei ihren Mitarbeitenden zu erkennen und Tipps für das Verhalten in solchen Situationen geben.

#### **Warum ist dies wichtig?**

Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen haben sich in den letzten 20 Jahren mehr als verdoppelt. Zudem ist die Dauer länger als bei anderen Erkrankungen. Der Faktor Zeit spielt bei psychischen Erkrankungen eine zentrale Rolle: Je früher eine betroffene Person Unterstützung erhält, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, deren Arbeitskraft zu erhalten oder wiederherstellen zu können.

#### **Was ist das Ziel des Leitfadens?**

Der Leitfaden zeigt Führungskräften im Bereich psychischer Erkrankungen Möglichkeiten und Grenzen in ihrer Verantwortung als Führungskraft auf.

#### **Wie ist der Leitfaden aufgebaut?**

Der Leitfaden vermittelt im theoretischen Teil Hintergrundwissen zu psychischen Erkrankungen, deren Häufigkeit und Auswirkungen. Der praktische Teil besteht aus einem Gesprächsleitfaden und zwei Praxisbeispielen.

# Vorwort

**Die Statistiken zeigen, dass mehr Menschen von psychischen Erkrankungen betroffen sind als allgemein angenommen wird. Dabei sind Belastungen am Arbeitsplatz nicht der einzige Grund für solche Erkrankungen.**

**Obwohl die Zahl der psychischen Erkrankungen und damit verbundener krankheitsbedingter Fehlzeiten in den letzten Jahren zugenommen hat, besteht im beruflichen und privaten Umgang hiermit große Unsicherheit. Führungskräfte stellen sich häufig Fragen wie: Spreche ich meine Beobachtung an? Wenn ja, wie? Wann muss ich aktiv werden? Wie? Zeige ich Verständnis oder grenze ich mich ab?**

Aufgabe von Führungskräften  
ist es, Warnsignale zu  
erkennen und die Initiative  
zu ergreifen

Psychische Belastungen sind für Außenstehende nicht immer erkennbar. Es gibt Menschen, die sich über lange Zeit nichts anmerken lassen und dann "aus heiterem Himmel" wegen einer psychischen Erkrankung ausfallen. Generell aufmerksam zu sein ist, aber dennoch von großer Bedeutung.

Aufgabe einer jeden Führungskraft ist es, Warnsignale rechtzeitig zu erkennen und adäquat zu reagieren. Zu ihrer Aufgabe gehört es dabei nicht, als Psychologe, Therapeut oder Coach zu agieren. Schaut eine Führungskraft - insbesondere bei psychischen Störungen - hin, wird dies in der Regel bei ihren Mitarbeitenden positiv wahrgenommen. Die erlebte Führung motiviert Mitarbeitende. Sie sind leistungsfähiger und ihre emotionale Bindung an das Unternehmen steigt. Dies zeigt sich z. B. in sinkenden Fehlzeiten, niedrigerer Fluktuation und erhöhter Arbeitsleistung.

Inwieweit eine psychische Erkrankung zu einer Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit oder gar zu einer Arbeitsunfähigkeit führt, hängt von der Schwere der Erkrankung ab. Starker Leidensdruck und erhebliche Beeinträchtigungen der Lebensführung können langfristig Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit haben. Auslöser für eine psychische Erkrankung ist meist eine Belastungssituation wie Scheidung oder Konflikte am Arbeitsplatz. Auch andauernder Stress kann zum Entstehen einer psychischen Erkrankung beitragen.

Das Stresserleben ist sehr unterschiedlich. Was den einen stresst, kann für einen anderen eine interessante Herausforderung sein. Arbeitsatmosphäre und Arbeitsorganisation spielen eine große Rolle, ob Mitarbeitende sich motiviert und gefordert oder aber gestresst fühlen. Auch Einflüsse aus dem privaten Bereich können Stress verursachen.

# Inhaltsverzeichnis

## 01. Theorie

- 10** | Welche Erkrankungen führen zur Berufsunfähigkeit bei Mitarbeitenden?
- 12** | Wie wirken sich krankheitsbedingte Fehlzeiten der Mitarbeitenden beim Arbeitgeber aus?
- 14** | Wie entstehen psychische Erkrankungen?
- 16** | Was ist Stress - und wann macht er krank?
- 18** | Was sind Warnsignale einer psychischen Erkrankung?
- 20** | Was ist bei einem Gespräch mit einer betroffenen Person zu beachten?

## 02. Praxistipps | Praxisbeispiele

- 24** | Was ist für ein erfolgreiches Gespräch wichtig? Gesprächsleitfaden
- 27** | Praxisbeispiel 1: Controller, 48 Jahre
- 30** | Praxisbeispiel 2: CNC-Programmierer, 32 Jahre
- 32** | Psychisch belastete Mitarbeitende: Was können Kolleginnen und Kollegen tun?
- 34** | Psychisch belastete Vorgesetzte: Was können Mitarbeitende tun?

---

# 01.

Theorie

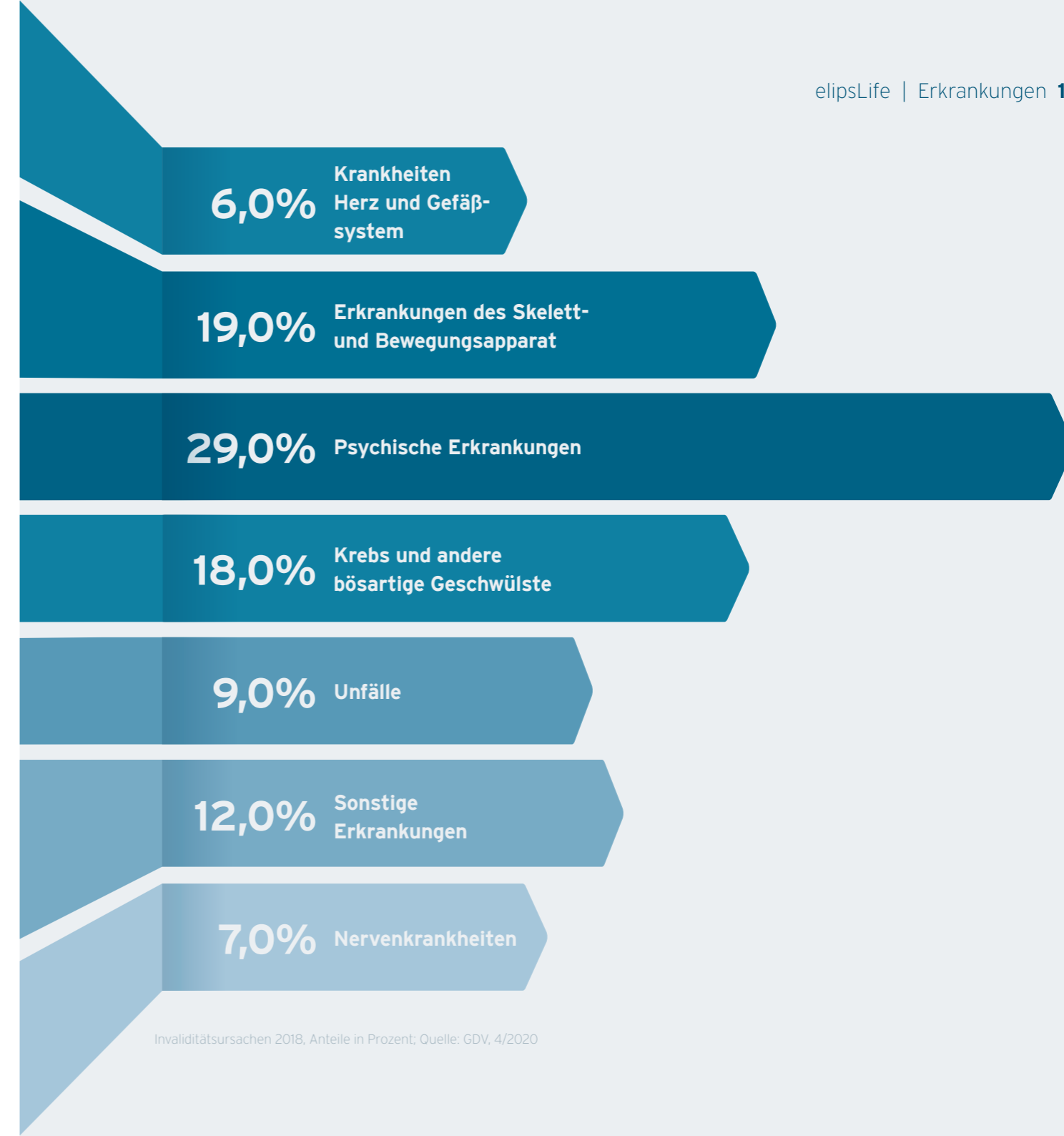


## Welche Erkrankungen führen zur Berufsunfähigkeit bei Mitarbeitenden?

Knapp die Hälfte der Berufsunfähigkeiten in Deutschland sind auf psychische Erkrankungen sowie auf Erkrankungen des Skelett- und Bewegungsapparates zurückzuführen. Ein Trend, der sich seit Jahren abzeichnet.

Die Dauer und die daraus resultierenden krankheitsbedingten Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen betragen im Schnitt 35,5 Tage. Auch jede zweite Erwerbsminderungsrente der Deutschen Rentenversicherung ist inzwischen Folge einer psychischen Erkrankung. Die Frühberentung aufgrund dessen hat sich in den letzten 20 Jahren ebenfalls verdoppelt.

Während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch nahezu bedeutungslos waren, sind sie heute dritthäufigste Diagnosegruppe bei Krankschreibung bzw. Arbeitsunfähigkeit



## Wie wirken sich krankheitsbedingte Fehlzeiten der Mitarbeitenden beim Arbeitgeber aus?

Im Jahr 2018 betrug der durchschnittliche Krankenstand rund 4,3% der Belegschaft.

Das heißt, dass 4 von 100 Mitarbeitenden der Arbeit dauerhaft fern blieben. Krankheitsbedingt fehlende Mitarbeitende führen zu direkten und indirekten Kosten in der Höhe von bis zum 3,5-Fachen des Jahresgehalts. Ein nicht zu vernachlässigender Anteil dieser Fehlzeiten ist auf psychische Erkrankungen zurückzuführen.

Fehlzeiten können auch zu sinkender Team- und Kundenzufriedenheit sowie zu Imageverlust führen.

Direkte und indirekte Kosten resultierend aus krankheitsbedingten Fehlzeiten kosten laut einer Studie von Booz & Company für die Felix-Burda-Stiftung die deutsche Volkswirtschaft jedes Jahr rund 225 Milliarden Euro, was 9% des Bruttoinlandproduktes entspricht



Entgeltfortzahlung bei fehlender Arbeitskraft



Mehrbelastung von Kollegen



Sinkende Produktivität



Qualitäts- und Lieferengpässe



Überstunden



Rekrutierungskosten



Wertschöpfungs-ausfall



Präsentismus



Temporäre Mitarbeitende

## Wie entstehen psychische Erkrankungen?

### **Psychische Erkrankungen entstehen durch ein Zusammenwirken individueller Faktoren.**

Sowohl biologische Faktoren (z. B. Veranlagungen) als auch psychologische Einflüsse (z. B. Selbstvertrauen, Traumatisierungen) und soziale Aspekte (z. B. soziales Netzwerk, Arbeitssituation) spielen eine Rolle. Hinzukommen auch kulturelle und gesellschaftliche Einflüsse (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit).

### **Dauerhafter Stress kann ebenfalls zu psychischen Erkrankungen beitragen.**

Grundsätzlich ist die Häufigkeit von psychischen Erkrankungen unabhängig von Alter, Herkunft, Geschlecht oder Bildung. Einige Störungen treten jedoch vermehrt bei jüngeren Menschen auf (z. B. Essstörungen wie Magersucht), andere häufiger bei Männern als bei Frauen (z. B. Alkoholabhängigkeit) - und umgekehrt.





## Was ist Stress - und wann macht er krank?

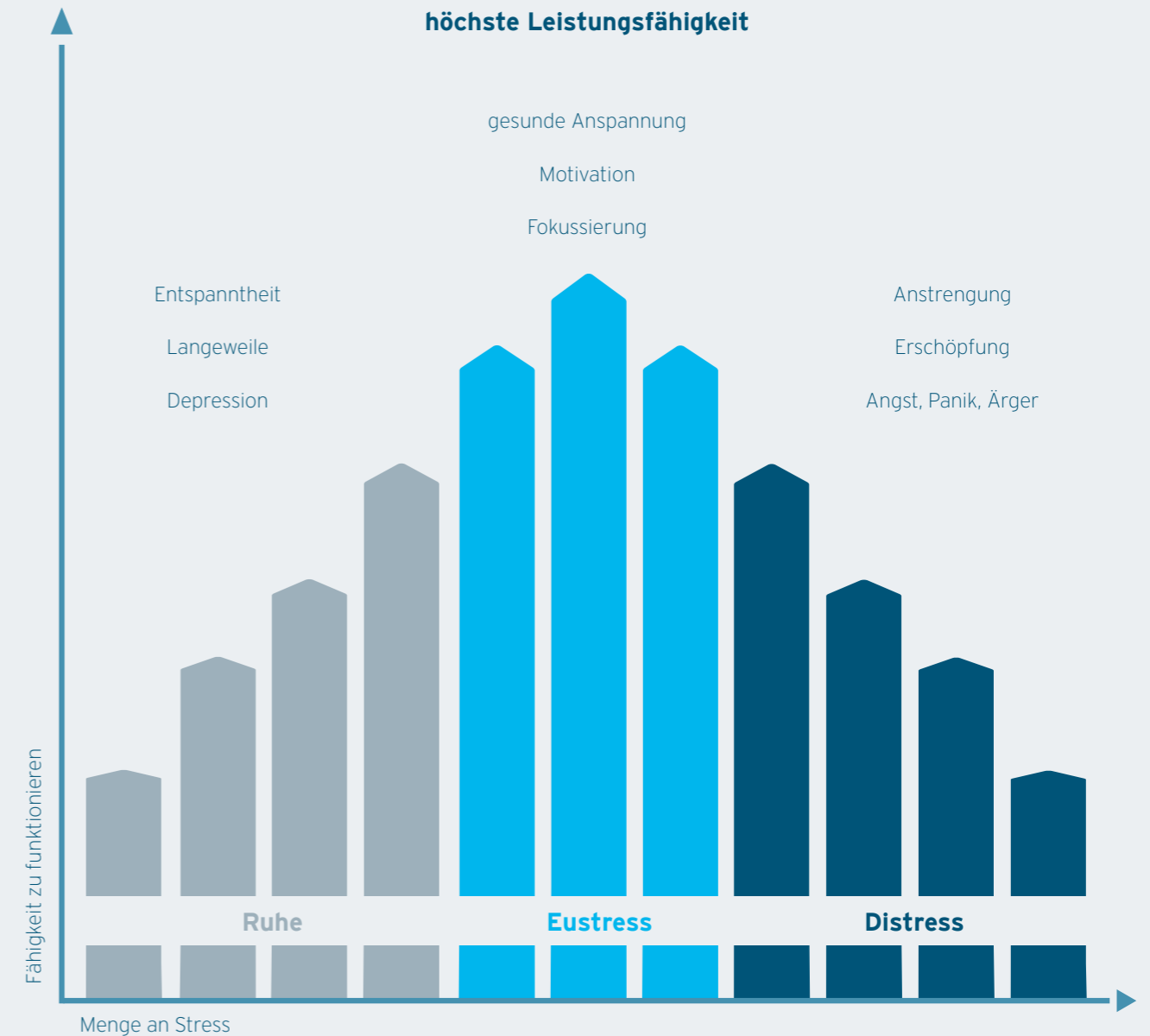
Stress ist ein Ausdruck für Belastung und Anspannung und kann durchaus positive Wirkung haben. Kurzfristiger Stress (sogenannter „Eustress“) kann aktivierend wirken. Kommen jedoch immer neue Stressreize hinzu oder hält der Druck ohne zwischenzeitliche Erholungsphasen an, schaltet der Körper auf Daueralarm (sogenannter „Distress“).

### Wer sich oft gestresst fühlt, ist anfälliger für körperliche und seelische Krankheiten.

Die gesundheitlichen Folgen können vielfältig sein (z. B. Verspannungen, Kopfschmerzen, Tinnitus, Hörsturz, Magenprobleme, Konzentrationsstörungen, Schlafstörungen). Nicht immer löst Stress am Arbeitsplatz Beschwerden aus. Er kann sie aber verschlimmern, wenn es sich um einen Dauerzustand handelt.

### Das frühzeitige Treffen von Gegenmaßnahmen ist von besonderer Bedeutung.

Frühzeitige Gegenmaßnahmen können unter anderen sein: ausreichende Bewegung, Entspannungsübungen, Pflege von sozialen Kontakten und lesen. Hilfreich kann auch eine psychologische Erstberatung sein.



## Was sind Warnsignale einer psychischen Erkrankung?

Langandauernde psychische Belastungen können zu einer behandlungsbedürftigen psychischen Erkrankung führen. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, Warnsignale rechtzeitig zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren.

Mögliche Warnsignale sind z. B. der Anstieg von Fehlzeiten, Konzentrationsschwierigkeiten, Vergesslichkeit, Unzuverlässigkeit, Anstieg der Fehlerquote, Gereiztheit, oder Desinteresse. Für Führungskräfte ist nur schwer zu erkennen, ob eine Person psychisch belastet ist. Dabei beruht eine Vermutung immer auf der Interpretation persönlicher Beobachtungen. Das Erkennen von Warnsignalen wird auch dadurch erschwert, dass feste Arbeitszeiten und Arbeitsorte immer seltener werden.

Verhaltensänderungen müssen nicht unbedingt Folge einer psychischen Störung bzw. psychischen Belastung sein. Auch andere Ursachen wie z. B. familiäre Belastungen (Pflegebedürftigkeit von Angehörigen, Kinderbetreuung etc.), oder organische Beschwerden (Rückenschmerzen etc.) können das geänderte Verhalten erklären.

Bei einer beobachteten Verhaltensänderung sollte die Führungskraft das Gespräch - möglichst persönlich und nur falls nicht anders möglich telefonisch/per Videotelefonie - mit der betroffenen Person suchen. Aufgabe der Führungskraft ist es, betroffene Personen zu unterstützen und Hilfestellungen aufzuzeigen. Es ist nicht ihre Aufgabe, die Probleme zu lösen.

Erkennen, nicht interpretieren -  
unterstützen statt Probleme lösen



Anstieg von  
Fehlzeiten



Konzentrations-  
schwierigkeiten



Vergesslichkeit



Anstieg der  
Fehlerquote



Gereiztheit



Unzuverlässigkeit



Veränderung des  
Erscheinungsbildes



Demotivation



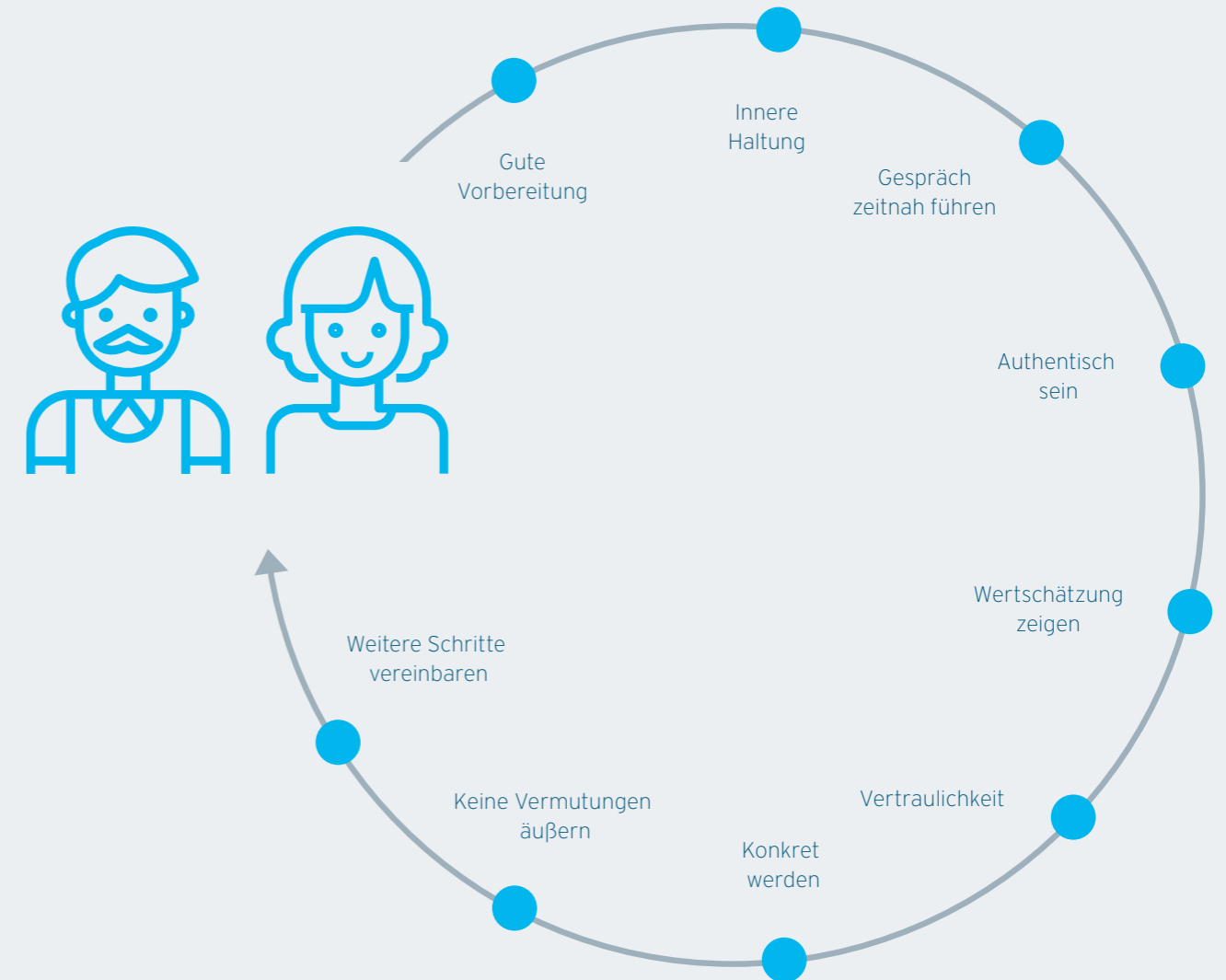
Abnahme der  
Produktivität

## Was ist bei einem Gespräch mit einer betroffenen Person zu beachten?

Ein Gespräch zwischen Führungskraft und betroffener Person kann Aufschluss bringen, ob und inwieweit diese psychisch belastet ist oder Anzeichen für das Vorliegen einer psychischen Erkrankung bestehen. **Eine gute Vorbereitung ist die Basis für ein erfolgreiches Gespräch.** Die Führungskraft muss sich vorher im Klaren darüber sein, welches Ziel sie mit dem Gespräch erreichen möchte.

**Nach dem ersten Gespräch heißt es „dran bleiben“, damit eine nachhaltige Besserung erreicht werden kann.** Daher ist ein Folgegespräch notwendig. Auch das elipsLife Care Management kann nach dem ersten Gespräch zur Unterstützung von Führungskraft und betroffener Person hinzugezogen werden.

Bei einer negativen Entwicklung sind Funktionen wie Personalabteilung/HSEQ<sup>1</sup>, Betriebsarzt oder Betriebsrat einzubeziehen. Der betroffenen Person ist dies mit dem Hinweis mitzuteilen, dass dieser Schritt aufgrund der Fürsorgepflicht geschieht.



<sup>1</sup> HSEQ Health, Safety, Environment and Quality (engl. "Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Umweltmanagement und Qualitätsmanagement auf betrieblicher Ebene")

Siehe auch „Was ist für ein erfolgreiches Gespräch wichtig?“ Seite 24

---

# 02.

Praxistipps und  
Praxisbeispiele



# Was ist für ein erfolgreiches Gespräch wichtig?

## Gesprächsleitfaden

### Gute Vorbereitung

- Was ist das Ziel?
- Wie ist die betroffene Person anzusprechen?
- Welche eigenen Beobachtungen wurden gemacht?
- Wann ist der beste Zeitpunkt und wo der beste Ort?



#### Wichtig:

- **Sich Zeit für das Gespräch nehmen.**
- **Vor dem Gespräch soll sich die Führungskraft folgende Frage stellen:**
  - Was will ich mit dem Gespräch erreichen?  
z. B. Verstehen, warum sich das Verhalten der betroffenen Person geändert hat oder Aufforderung zur Verhaltensänderung.

### Innere Haltung

- Die Führungskraft ist kein Therapeut/Psychologe oder Coach.
- Ihre Aufgabe ist es nicht, die Probleme der betroffenen Person zu lösen.



- **Daher sollte die Führungskraft nicht fragen, wie sie unterstützen kann, sondern die betroffene Person fragen, was ihr helfen könnte.**

### Gespräch zeitnah führen

- Je früher die Führungskraft nach dem Erkennen von Warnsignalen aktiv wird, desto schneller kann die betroffene Person unterstützt werden.



- **Frühes Ansprechen hilft Missverständnisse zu vermeiden. Zeitgleich kann es auch positive Auswirkungen auf einen möglichen Krankheitsverlauf und den Erhalt der Arbeitskraft haben.**

### Authentisch sein

- Authentizität schafft Vertrauen.



- **Die betroffene Person wird erkennen oder spüren, wenn die Führungskraft nicht ehrlich ist.**

### Wertschätzung zeigen

- Wertschätzung ist von besonderer Bedeutung, damit die betroffene Person die Beobachtungen der Führungskraft nicht als Vorwurf auffasst.



#### Hilfreiche Formulierungen:

- Ich schätze Sie, daher macht es mir Sorgen, dass...
- Es ist mir wichtig, dass wir darüber sprechen.
- Ich kann gut nachvollziehen, dass...
- Was würde Ihnen helfen?

### Vertraulichkeit

- Die Führungskraft hat auf den vertraulichen Umgang mit den Inhalt des Gesprächs hinzuweisen.



- **Nur wenn die betroffene Person sicher sein kann, dass der Inhalt des Gesprächs vertraulich behandelt wird, wird sie sich dem Vorgesetzten anvertrauen.**

## Was ist für ein erfolgreiches Gespräch wichtig? Gesprächsleitfaden

### Konkret werden

- Der Anlass des Gesprächs muss zu Beginn klar aufgezeigt und das Arbeitsverhältnis in den Mittelpunkt des Gesprächs gestellt werden.
- Das Aufführen von konkreten Beispielen ist dabei zentral.
- Ebenfalls sollte die betroffene Person um ihre Einschätzung gebeten werden. Hilfreich hierbei sind offene Fragen.



### Hilfreiche Formulierungen:

- Mir ist aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit ...
- Wie nehmen Sie es wahr?
- Haben Sie selbst Veränderungen wahrgenommen, wenn ja, welche?
- Wie können Sie Veränderungen erklären?

Wie die Ansprache der betroffenen Person erfolgt, ist abhängig von dessen Typ.

### Keine Vermutungen äußern

- Vermutungen, dass z. B. eine psychische Erkrankung vorliegen könnte, dürfen nicht geäußert werden. Ebenfalls sind keine Diagnosen zu stellen. Dies ist zu diesem Zeitpunkt nur Spekulation.



- Aufgabe der Führungskraft ist es nicht, Diagnosen zu stellen. Dies liegt nicht in ihrem Kompetenzbereich der Führungskraft und wird von der betroffenen Person nicht erwartet.

### Nächste Schritte vereinbaren

- Die Führungskraft und die betroffene Person legen nächste Schritte fest, damit es zu einer Verbesserung der Situation kommt. Anschließend wird ein Termin für ein Folgegespräch vereinbart, ggf. unter Einbezug des elipsLife Care Management.



- In dem Erstgespräch geht es primär darum, Beobachtungen darzulegen.
- Damit es zu einer nachhaltigen Verbesserung kommt, ist die Vereinbarung von weiteren Schritten notwendig.

## Praxisbeispiel 1 Controller, 48 Jahre

In den letzten zwei Monaten hat sich der Mitarbeiter an sechs einzelnen Arbeitstagen krank gemeldet. Seine Arbeitsleistung hat sich innerhalb dieses Zeitraums ebenfalls verschlechtert. Bis dahin hatte der Mitarbeiter seine Aufgaben immer termingerecht und fehlerfrei erfüllt.

**Nun kam es vermehrt zu Fehlern, und vereinbarte Termine wurden nicht eingehalten.** Auf Nachfragen reagierte er gereizt und verließ jeweils das Büro.

**Der Vorgesetzte hielt daher ein Gespräch mit dem Mitarbeiter für notwendig.** Ziel des Vorgesetzten war es zu verstehen, welche Gründe es für die Veränderung gibt und zu klären, was dem betroffenen Mitarbeiter helfen kann, wieder die gewohnte Leistung zu erbringen. Um Verunsicherung beim Mitarbeiter zu vermeiden, vereinbarte er mit ihm vorab keinen Termin, sondern ging in das Büro des Mitarbeiters, als er alleine dort war.

### Mitarbeiter – M | Vorgesetzter – V

V | Hallo Thomas, bist Du heute mal wieder der Letzte?

M | Das ist ja keine Ausnahme. Ich habe viel zu tun.

V | Stimmt, viel Arbeit haben wir immer. Das kann auch sehr belastend sein. Mir geht es manchmal so. Und Dir?

M | Es gab schon bessere Zeiten...



**V |** Wie Du weißt, schätze ich Dich als zuverlässigen und kompetenten Mitarbeiter. Bei den Kollegen bist Du beliebt, besonders wegen Deines Engagements und Deiner Zuverlässigkeit. Mir ist nun aufgefallen, dass Du seit einigen Wochen wichtige Termine nicht eingehalten und vermehrt Fehler gemacht hast. Mehrmals warst Du einzelne Tage krank und ihn Gesprächen wirktest Du gereizt. Dies passt gar nicht zu Dir. Ich mache mir Sorgen um Dich. Daher möchte ich verstehen, wie es hierzu gekommen ist und wie ich Dir helfen kann, damit Du Deine Aufgaben wieder in der gewohnten Qualität erledigen kannst. Dabei kannst Du Dir sicher sein, dass ich unser Gespräch und den Inhalt vertraulich behandeln werde.

**M |** Welche Termine? Welche Fehler?

**V |** Den letzten Quartalsreport hast Du beispielsweise erst eine Woche nach dem vereinbarten Termin erstellt. Es fehlten auch wichtige Zahlen. Die Auswertung für die Geschäftsleitung zu den Kosten für den Wareneinkauf wurde erst mit zweiwöchiger Verspätung fertig, unberücksichtigt blieben dabei die Zahlen des letzten Quartals. Bei unserem Gespräch deswegen meinst Du genervt „Was kümmert mich die Geschäftsleitung“ bzw. „Was soll der Quatsch“ und bist aus dem Büro gegangen. Hinzu kommen auch die einzelnen Krankheitstage in den letzten acht Wochen – insgesamt sechs. Ich kenne Dich so gar nicht. Daher möchte ich gerne wissen, wie Du die Situation wahrgenommen hast.

**M |** Ganz so, wie Du es darstellst, war es nicht. Es ist nur alles ziemlich viel zurzeit. Bei dem alten Tool wusste ich genau, wie es funktioniert, Auswertungen waren schnell und einfach erstellt. Das neue Auswertungstool ist sehr kompliziert. Ich komme mit diesem einfach nicht zurecht. Deswegen habe ich die vereinbarten Termine nicht eingehalten.

**V |** Das kann ich gut nachvollziehen. Gestern habe ich mir das Tool auch nochmals näher angeschaut. Es ist nicht selbsterklärend und recht kompliziert. Irritiert bin ich nur, dass Du nicht das Gespräch mit mir gesucht und so gereizt reagiert hast. Ich kenne Dich als lösungsorientierten Mitarbeiter, der bei Problemen in der Vergangenheit mit mir über solche Dinge gesprochen hat.

**M |** Für ein Gespräch hatte ich echt keine Zeit. Was hättest Du denn schon machen können? Ich habe doch alles versucht, die Termine einzuhalten, keine Pausen gemacht, alles doppelt und dreifach kontrolliert.

**V |** Wir hätten gemeinsam überlegen können, was Dir hätte helfen können.

**M |** Normalerweise schaffe ich alles alleine und brauche keine Hilfe. Irgendwie schaffe ich seit Monaten nichts mehr, schlafe schlecht, kann nicht abschalten, mich nervt alles, mache nur Fehler. Konzentrieren kann ich mich auch nur sehr schlecht.

**V |** Hast Du schon ärztliche Hilfe in Anspruch genommen?

**M |** Nein, bis jetzt noch nicht. Nächste Woche habe ich jedoch einen Termin beim Hausarzt.

**V |** Ich finde gut, dass Du einen Termin beim Hausarzt hast. Was könnte Dir hier im Büro helfen?

**M |** Vielleicht eine Einzelschulung für das neue Tool?

**V |** Die Idee finde ich sehr gut. Was hältst Du davon, wenn Tamara Dich schult und ihr die nächste Auswertung für die Geschäftsleitung, die bis Ende des Monats fertig sein muss, gemeinsam erstellt?

**M |** Das würde mir helfen.

**V |** Schön, mit Tamara werde ich morgen sprechen, ihr aber nur sagen, dass Du mit dem neuen Tool noch nicht so vertraut bist. Alles andere bleibt unter uns. Mir ist wichtig, dass wir uns weiterhin austauschen. Ich würde daher gerne in zwei Wochen nochmals mit Dir sprechen, um zu erfahren, wie es Dir geht.

**M |** Einverstanden. Vielen Dank für Dein Verständnis.

## Praxisbeispiel 2

### CNC-Programmierer<sup>1</sup>, 32 Jahre

**In den letzten acht Wochen kam der Mitarbeiter mehrfach verspätet zur Arbeit.**

Seit längerem wirkt er abwesend, unkonzentriert und vergesslich. Seine Arbeitsleistung war im gleichen Zeitraum sehr schwankend. Es unterliefen ihm viele Flüchtigkeitsfehler. **Das Verhalten und die schlechte Arbeitsleistung konnte sich der Vorgesetzte nicht erklären.** Bis vor kurzem war der Mitarbeiter zuverlässig und seine Arbeiten waren immer einwandfrei. Nach der Mittagspause bat der Vorgesetzte den Mitarbeiter in sein Werksbüro, um die Gründe für das Verhalten der letzten Wochen zu erfahren.

**V |** Danke, dass Du in mein Büro gekommen bist. Mensch, Boris, was ist los mit Dir? Du bist doch mein bester Mann, ich konnte mich immer auf Dich verlassen und Deine Arbeiten waren immer top. Doch seit einigen Wochen ist das anders. Du bist in letzter Zeit auch häufiger zu spät gekommen. Ganz im Vertrauen, was ist los mit Dir? Ich mache mir Sorgen um Dich.

**M |** Mit dem Zuspätkommen übertreibst Du aber, und Fehler macht doch jeder mal.

**V |** In den letzten zwei Wochen bist Du alleine viermal zu spät zur Arbeit gekommen, am Donnerstag sogar eine Stunde. Bei unserem Sonderauftrag im letzten Monat hast Du die Maschine falsch programmiert, so dass alle gefertigten Stücke fehlerhaft waren. Dies ist zum Glück der Qualitätskontrolle aufgefallen. Das gleiche dann nochmals bei dem Sonderauftrag in dieser Woche, wobei die Kollegen den Fehler frühzeitig bemerkt haben und dieser noch korrigiert werden konnte. Als ich Dich darauf angesprochen habe, hatte ich das Gefühl, es interessiert Dich gar nicht. Du hast mir gar nicht richtig zugehört.

**M |** Habe halt einen schlechten Lauf zurzeit.

**V |** Wie schlechter Lauf?

**M |** Du weißt ja, meine Frau hat mich verlassen und die Kinder mitgenommen. Jetzt wohne ich alleine in unserem Haus, das hochverschuldet ist, muss Unterhalt zahlen und weiß nicht mehr, wie ich alles schaffen soll. Die vielen Überstunden hier, das Chaos zu Hause, da ist noch ganz viel zu regeln mit Banken usw.. Ich komme einfach zu nichts. Es setzt mir alles zu. Da fällt es mir halt schwer, hier bei der Sache zu sein.

**V |** Ich kann verstehen, dass es Dir nicht gut geht und vieles geregelt werden muss. Das ist echt hart. Du hast ja auch sehr viele Überstunden in den letzten Monaten gemacht und bist immer eingesprungen, wenn Not am Mann war. Was würde Dir hier am Arbeitsplatz helfen, damit es Dir besser geht?

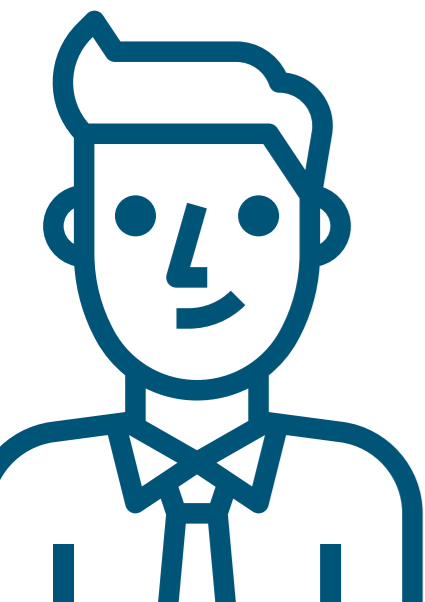
**M |** Helfen würde sicherlich, wenn ich ein paar Überstunden abbauen könnte. Vielleicht komme ich dann ein bisschen zur Ruhe und habe Zeit für meine Erledigungen.

**V |** Ok. Was hältst Du davon, wenn Du die nächsten vier Wochen Überstunden abbaust und montags zu Hause bleibst?

**M |** Das würde mir sicherlich helfen. Ich möchte nur, dass die Kollegen nichts über die Gründe für den Abbau der Überstunden erfahren.

**V |** Dann machen wir es so. Bei der Arbeitsplanung werde ich das berücksichtigen. Den Kollegen werde ich nur mitteilen, dass wir über Deine Überstunden gesprochen und wir vereinbart haben, diese abzubauen. Mit Dir möchte ich aber in zwei Wochen nochmals sprechen, damit ich weiß, wie es Dir geht und was Dir ggf. zusätzlich noch helfen würde.

**M |** Ok. Machen wir so. Danke für Deine Hilfe.



<sup>1</sup> Computerized Numerical Control (engl. „rechnergestützte numerische Steuerung“)



## Psychisch belastete Mitarbeitende: Was können Kolleginnen und Kollegen tun?

Sind bei einem Mitarbeitenden aus dem Team (Kollege / Kollegin) über einen längeren Zeitraum Anzeichen für eine psychische Belastung erkennbar, ist es wichtig, mit diesen in Kontakt zu bleiben. Z. B., indem man sich nach dem Befinden erkundigt.

Kommt es zu keiner Verbesserung der Situation, ist es sinnvoll, ein gezieltes Gespräch unter vier Augen mit der betroffenen Person zu suchen und ihr die Beobachtung zu schildern. Häufig ist den Betroffenen ihr Verhalten gar nicht bewusst bzw. sie glauben, ihre Verhaltensänderung würde von Dritten nicht bemerkt.

Wenn sich die Fehler der betroffenen Person, die Auswirkungen auf die Arbeit haben, häufen oder die Zusammenarbeit zunehmend schwieriger wird, ist ihr mitzuteilen, dass dies dem Vorgesetzten mitgeteilt werden muss. Erst dann kann er dieser Fürsorgepflicht nachkommen.

In Absprache mit dem Vorgesetzten kann auch jederzeit das elipsLife Care Management in Anspruch genommen werden.



### Zentrale Punkte des Gesprächs

- Wertschätzung zeigen
- Beobachtungen mitteilen
- Sorgen äußern
- Informationen an Vorgesetzten ankündigen (sofern notwendig)

---

## Psychisch belastete Vorgesetzte: Was können Mitarbeitende tun?

**Psychische Erkrankungen können alle treffen - auch Vorgesetzte.** Für Mitarbeitende ist der Umgang hiermit häufig schwierig. Doch auch hier gilt es hinzuschauen.

Beobachten Mitarbeitende Anzeichen einer psychische Belastung beim Vorgesetzten - macht dieser wiederholt Fehler, die negative Auswirkungen auf die Arbeiten oder das Team haben bzw. wird die Zusammenarbeit im Team dadurch beeinträchtigt - sollten Mitarbeitende die Führungskraft ihres Vorgesetzten hierüber in Kenntnis zu setzen. Diesem sind die Beobachtungen ohne Vermutungen mitzuteilen. Es ist dann die Aufgabe der Führungskraft des Vorgesetzten, ihrer Fürsorgepflicht nachzugehen.

**Ein persönliches Ansprechen des Vorgesetzten ist nicht Aufgabe der Mitarbeitenden.**



**Elips Life AG**  
**Zweigniederlassung Deutschland**  
**Köln Turm**  
**Im Mediapark 8**  
**50670 Köln**

**T +49 221 20 65 40 00**

**[kontakt.de@elipslife.com](mailto:kontakt.de@elipslife.com)**  
**[www.elipsLife.com](http://www.elipsLife.com)**

**© elipsLife 2020**

