



# **Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz**

## **Die bedeutsame Rolle der Führungspersonen**

August 2024

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Geleitwort des Rektors</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
2.1	Vorwort	1
2.2	Wie können Sie den Leitfaden verwenden?	2
<b>3</b>	<b>Die bedeutsame Rolle der Führungspersonen</b>	<b>2</b>
3.1	Welche Rolle haben Führungspersonen im Kontext psychische Gesundheit?	2
3.2	Empfehlungen für Führungspersonen	2
3.3	Führung und Kultur gesundheitsfördernd gestalten	5
3.4	Interventionsmöglichkeiten bei emotionalen Krisen	6
<b>4</b>	<b>Hilfsangebote ZHAW</b>	<b>7</b>
	<b>Anhang: Symptome und Warnzeichen von psychischen Belastungen</b>	<b>8</b>
	<b>Quellen</b>	<b>9</b>

# 1 Geleitwort des Rektors

Der Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit unserer Mitarbeitenden ist der ZHAW ein wichtiges Anliegen. Die Förderung der psychischen Gesundheit als einen zentralen Wert zu definieren, entspricht unserem Leitbild: Die ZHAW gestaltet und lebt «eine Hochschulkultur, die auf Eigenverantwortung, Kreativität, Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Wertschätzung, Dialog, Mitwirkung sowie auf ihren Grundsätzen von Diversity und Chancengerechtigkeit basiert.»

Mit diesem Leitfaden möchten wir den kontinuierlichen Prozess zur Förderung und dem Erhalt der psychischen Gesundheit unserer Mitarbeitenden unterstützen. Führungspersonen kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu, da sie einerseits für die Mitarbeitenden die erste Ansprechperson sind und andererseits einen wesentlichen Einfluss auf die Kultur und das Arbeitsklima innerhalb der ZHAW haben.

Dieser Leitfaden soll Führungspersonen beim Austausch mit belasteten Mitarbeitenden unterstützen und ihnen mit Informationen, Handlungsempfehlungen sowie Hinweisen zu weiterführenden Hilfsangeboten mehr Sicherheit geben.

## 2 Einleitung

### 2.1 Vorwort

Die Anerkennung der Bedeutung psychischer Gesundheit hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Studien schätzen, dass ungefähr ein Fünftel aller Mitarbeitenden an einer psychischen Störung leiden und einzelne Belastungssymptome noch häufiger sind. Ein offener Umgang mit psychischen Belastungen und eine gelebte Unterstützung erhöhen die Loyalität der betroffenen Mitarbeitenden und bieten auch den Organisationen vielfältige Vorteile. Organisationen, die wie die ZHAW ihren Mitarbeitenden Unterstützung in Form von psychologischen Beratungsangeboten anbieten, steigern damit nachweislich die Mitarbeitendenzufriedenheit und das Engagement sowie die Bindung der Mitarbeitenden. Studien zeigen, dass die Leistungsfähigkeit und somit die Produktivität mit solchen Massnahmen gefördert, und Fehlzeiten und Präsentismus reduziert werden können. Die nachhaltige soziale Organisationsverantwortung führt zu einem positiven Image der Hochschule, was sowohl die Mitarbeitenden- und Studierendengewinnung als auch die Kundenbindung beeinflussen kann.

Den Führungskräften kommt dabei eine bedeutsame Rolle zu, als direkte Ansprechperson, als Vorbild und bei der Förderung von Potentialen und Vielfalt. Führungspersonen prägen die Kultur und das Arbeitsklima einer Organisation massgeblich. Daher ist es wichtig, dass Führungspersonen über das nötige Wissen und die entsprechende Handlungskompetenz verfügen, um ihre Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen und die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz fördern zu können. Die Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz erfordert Massnahmen auf verschiedenen organisationalen Ebenen, dieser Leitfaden fokussiert, was Führungspersonen in direkter Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden bewirken können.

Dieser Leitfaden wurde entwickelt, um Ihnen als Führungsperson mehr Sicherheit und Orientierung im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden zu bieten und somit einen wichtigen Beitrag zur Förderung der psychischen Gesundheit an der ZHAW zu leisten. Er soll Ihnen helfen, psychische Belastungen und Störungen besser zu verstehen, zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Der Leitfaden bietet einen Überblick und Informationen zum Thema psychische Gesundheit. Er ist als praktischer Handlungsleitfaden für Personen gedacht, die Mitarbeitende führen und begleiten dürfen. In

dem Sie ein offenes und wertschätzendes Umfeld schaffen, tragen sie zu einem gesünderen und produktiveren Arbeitsumfeld bei.

## **2.2 Wie können Sie den Leitfaden verwenden?**

Der Leitfaden soll Ihnen als Führungsperson in herausfordernden Situationen Sicherheit bieten. Er ist als praktischer Leitfaden gedacht, der konkrete Empfehlung und Handlungsmöglichkeiten aber auch die Verantwortlichkeiten Ihrer Rolle als Führungsperson aufzeigt. Das Führen und Begleiten von Mitarbeitenden mit psychischen Belastungen kann anspruchsvoll sein und bietet auf der anderen Seite einen wertvollen Hebel, zur sozialen Verantwortlichkeit der Hochschule als Arbeitgeberin beizutragen.

In diesem Leitfaden finden Sie Hintergrundinformation, die der Orientierung dienen sollen. Sie können zunächst den Leitfaden als Ganzes einmal durchlesen oder bei Bedarf das entsprechende Kapitel zur Unterstützung heranziehen. Am Ende des Leitfadens sind die Hilfsangebote der ZHAW aufgeführt, die weitere Unterstützung bieten.

## **3 Die bedeutsame Rolle der Führungspersonen**

### **3.1 Welche Rolle haben Führungspersonen im Kontext psychische Gesundheit?**

In der Schweiz haben Führungspersonen eine gesetzliche Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden. Sie haben eine Verantwortung auch in Bezug auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In ihrer Rolle als Führungskraft sollten sie Mitarbeitende bezüglich psychischer Gesundheit sensibilisieren und eine Kultur fördern, in der über Belastungen aller Arten gesprochen werden kann. Mitarbeitende haben unterschiedliche Bedürfnisse, sei es in Bezug auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes oder bezüglich der Vereinbarkeit von Kindern und Beruf. Einige müssen vielleicht pünktlich den Arbeitsplatz verlassen, weil sie eine Weiterbildung besuchen möchten, einen Termin in der Physiotherapie haben, die Eltern pflegen oder gut für die eigene psychische Gesundheit schauen müssen. Wird eine Kultur gelebt, in der diese verschiedenen Bedürfnisse Platz haben, so fördert dies die psychische Gesundheit, die Motivation sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Gleichzeitig können Führungspersonen bei andauernden Belastungen von Mitarbeitenden erwarten, dass diese Verantwortung für die Förderung oder Erhaltung der eigenen Gesundheit und Arbeitskraft übernehmen und entsprechende Unterstützung aufsuchen. So wie Führungskräfte eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden haben, haben Mitarbeitende eine Verantwortung, ihrer (psychischen) Gesundheit als Teil der Leistungsfähigkeit Sorge zu tragen. Im gemeinsamen Gespräch sollten die Möglichkeiten der konkreten Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Organisation und der Führungsperson ebenso zum Thema gemacht werden wie die Erwartungen der Führungsperson und die Selbstverantwortung der betroffenen Mitarbeitenden.

### **3.2 Empfehlungen für Führungspersonen**

Nehmen Führungspersonen Veränderungen im Verhalten oder in der Leistungsfähigkeit wahr, äussern Mitarbeitende sogar Belastungen, sind Führungskräfte manchmal verunsichert, ob sie das Thema etwas angeht und wie damit umzugehen ist. Die folgenden Empfehlungen sind im Sinne von Leitfragen und Leitideen gedacht.

## Psychische Belastungen in Betracht ziehen

Einzelne Verhaltensauffälligkeiten oder Symptome müssen noch kein Hinweis auf eine psychische Belastung oder Erkrankung sein. Sie sind selten eindeutig zu interpretieren und können auch Ausdruck von akutem Stress, körperlichen Erkrankungen und anderen Ursachen sein. Wenn sich Veränderungen oder die Anzeichen häufen, sollten psychische Belastungen in Betracht gezogen werden

## Auffälligkeiten ansprechen

Werden psychische Belastungen in Betracht gezogen, sollten die Auffälligkeiten so früh wie möglich angesprochen werden. Versuchen Sie dabei, die Wahrnehmungen und Verhaltensänderungen so konkret wie möglich anzusprechen, beispielsweise:

- „Du hast dich in letzter Zeit wiederholt morgens von der Arbeit abgemeldet, das kenne ich sonst gar nicht von dir. Wie geht es Dir?“
- „Ich habe in den letzten Wochen folgende (konkret nennen) Veränderungen bemerkt, die ich mir nicht erklären kann und möchte deswegen mit dir reden.“

Es ist möglich, dass sich die jeweilige Situation schnell klären lässt. Führungskompetenz macht in dieser Situation aus, die Dinge benennen zu können und gleichzeitig offen zu sein, die eigenen Wahrnehmungen aufgrund der Rückmeldungen der Mitarbeitenden zu reflektieren.

## Unterstützung anbieten

Hören Sie in einem ersten Gespräch offen zu und fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Zeigen Sie Wertschätzung und bieten Sie den jeweiligen Mitarbeitenden Unterstützung an. Zeigen Sie, dass es Ihnen darum geht, die Beobachtungen einzuordnen und es Ihnen wichtig ist, zu wissen, ob es der betroffenen Person gut geht. Bieten Sie Unterstützung an und machen Sie klar, dass die Beobachtungen nicht als Vorwürfe missverstanden werden sollen, sondern Sorge ausdrücken. Sprechen Sie auch ruhig an, wenn Ihnen das Gespräch schwerfällt oder Sie im Moment nicht weiterwissen. Fragen Sie, wie Sie unterstützend sein können. Wenn es für die Situation passend ist, weisen Sie auf die internen Beratungsangebote der ZHAW hin.

- „Das tut mir leid zu hören, kann ich dich irgendwie unterstützen?“
- „Danke für deine Rückmeldung, das hilft mir, meine Beobachtungen einzuordnen.“
- „Weisst du, wo du sonst noch Unterstützung erhalten könntest in dieser Situation? Kennst du unser Beratungsangebot für Mitarbeitende?“
- „Ich bin gerade unsicher, wie ich dich weiter unterstützen kann, darf ich Ende Woche noch einmal auf dich zukommen?“

## Führungsverantwortung wahrnehmen

Gibt es keine Leistungsminderung oder kein störendes Verhalten am Arbeitsplatz und wünschen Ihre Mitarbeitenden keine Unterstützung durch Sie oder das Hilfsangebot der ZHAW, kündigen Sie an, dass sie gerne in Bezug auf ihre Beobachtungen in Kontakt bleiben würden. Zeigen Sie Interesse für den weiteren Verlauf. Möchten die Mitarbeitenden jedoch nicht über ihre private Situation reden, ist es wichtig, dass sie diesen Wunsch akzeptieren: Sie haben aufgrund Ihrer Rolle als Führungsperson nur eine Handlungsverpflichtung, wenn sich die Leistung dauerhaft reduziert oder störendes Verhalten am Arbeitsplatz auftritt.

Wenn die Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum vermindert ist, sich Schwankungen in der Arbeitsleistung zeigen oder gar störendes Verhalten am Arbeitsplatz gezeigt wird, muss die Situation thematisiert werden. Im Falle einer Leistungsminderung erfordert die Anpassung der Erwartung sowie der Arbeitsleistung an die Situation einen Balanceakt, damit die Betroffenen weder über- noch unterlastet werden. Dafür ist ein offener Austausch darüber, was möglich ist und was nicht, erforderlich. Führungspersonen müssen verstehen, wie sie entlasten, aber auch, was sie erwarten können. Zeigen sich im weiteren Verlauf keine Besserungen so thematisieren Sie deutlich, dass das Ziel die Rückkehr zur früheren Leistung ist, und erfragen sie, ob ihre Mitarbeitenden bereits eine Vorstellung haben, wie sie dies erreichen können.

- „Ich würde mich gerne mit dir darüber austauschen, wie ich dich am besten unterstützen und entlasten kann, was für dich hilfreich ist und was eher belastend. Und ich möchte, dass auch du meine Erwartungen in Bezug auf die Arbeitssituation / das Projekt XY kennst.“

### Einbezug von Fachpersonen

Bei dauerhafter oder andauernder Belastung über Wochen und Monate kann ein gemeinsamer Austausch mit der behandelnden Fachperson hilfreich sein, sofern die betroffene Person einverstanden ist. Der Vorteil eines solchen Austausches ist, dass die behandelnde Fachperson Informationen über das Arbeitsumfeld, die beobachteten Verhaltensänderungen und die (Leistungs-)Erwartungen erhält und diese Informationen in die Behandlung einbeziehen kann. Die Führungsperson erhält die Möglichkeit, ein besseres Verständnis für Verhaltensveränderungen und Informationen hinsichtlich der voraussichtlichen Besserung zu gewinnen sowie ein besseres Verständnis dafür, welche Bedingungen für den resp. die betroffene Mitarbeitende:n förderlich oder hinderlich sind. Mögliche Fragen an die Fachperson und den/die Mitarbeiter:in im gemeinsamen Austausch sind:

- Wo braucht es berufliche Anpassungen? Welche?
- Wie und wann sollen wir das Team informieren?
- Wann in etwa ist mit einer vollständigen Arbeitsleistung zu rechnen?
- Wie soll ich reagieren bei einer Verschlechterung?

Sie haben jedoch keinen Anspruch, Einblick in die Behandlung zu erhalten. Falls eine solche Kooperation abgelehnt wird, müssen Sie Ihre Massnahmen auf die belastete Person im Arbeitsumfeld beschränken.

### Wenn jegliche Hilfe abgelehnt wird

Wenn sich im Verlauf keine Verbesserung zeigt, Mitarbeitende die Probleme sogar bagatellisieren oder verneinen, ziehen Sie das HR zur Unterstützung hinzu. Zeigen Sie der betroffenen Person im gemeinsamen Gespräch Ihre Beobachtungen auf und machen Sie Ihre Erwartung deutlich, dass der/die Mitarbeiter:in sich um seine/ihre Gesundheit kümmert und Sie die Leistungsminderungen oder das Verhalten nicht akzeptieren können. Machen Sie der betroffenen Person deutlich, dass sie ein wichtiges Mitglied in Ihrem Team ist und Sie ihre Kompetenzen und Arbeitsleistung brauchen und zukünftig wieder mit ihrer vollen Arbeitsleistung rechnen. Die Hoffnung auf eine bessere Zukunft kann die betroffene Person motivieren, die Probleme anzugehen. Fragen Sie, wie Sie unterstützen können und weisen Sie auf das interne Angebot der ZHAW hin. Vereinbaren Sie eine klare zeitliche Frist bis zum nächsten Gespräch. Lassen Sie ein Gesprächsprotokoll von allen Beteiligten unterschreiben.

Den Druck mit einem solchen Gespräch zu erhöhen, wenn die Hilfe abgelehnt wird und Probleme verneint werden, ist sinnvoll, um einer Chronifizierung der Probleme vorzubeugen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Probleme von allein lösen, ist zu diesem Zeitpunkt bereits erheblich gesunken.

Die Intention ist nach wie vor, dass sich die Situation wieder zum Guten wendet, der Druck soll der Person helfen, in die Veränderung zu kommen. Lassen Sie sich von Seiten HR im weiteren Prozess unterstützen.

### **3.3 Führung und Kultur gesundheitsfördernd gestalten**

Forschungsergebnisse zeigen, was im Hochleistungssport schon länger bekannt ist: Wohlbefinden erhöht die Leistung. Belastete Mitarbeitende sind weniger produktiv, machen mehr Fehler, sind häufiger krankgeschrieben, verunfallen häufiger und haben mehr Konflikte. Studien, die den Nutzen von psychologischen Beratungsangeboten untersuchen zeigen, dass neben der Arbeitszufriedenheit auch die Motivation, das Wohlbefinden und nicht zuletzt die Leistung steigen und sich die Fluktuation und Ausfallzeiten verringern. Investitionen in die psychische Gesundheit lohnen sich, auch finanziell. Organisationen sind dann erfolgreich, wenn Führungspersonen Hochleistung und Gesundheit gleichermaßen fördern.

Führungspersonen haben für Mitarbeitende eine bedeutsame Rolle, dies gilt insbesondere für Mitarbeitende mit psychischen Belastungen. Sie können die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern, indem sie eine Kultur schaffen, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen und die ein offenes Gespräch über solche Themen ermöglicht. Mitarbeitende brauchen Vertrauen sowohl in die Führungsperson als auch in die Organisation, um Anliegen zu äussern und Unterstützung zu suchen. Eine Kultur der Offenheit und der Wertschätzung sind die Voraussetzungen, um über psychische Belastungen zu reden.

#### **Was können Sie tun?**

##### **Im persönlichen Austausch die Verbundenheit stärken**

Eine wichtige Grundlage für das gegenseitige Vertrauen ist das persönliche Gespräch sowie der Austausch. Dies können regelmässige Mitarbeitendengespräche sein oder ein Austausch zwischendurch. Indem Sie sich Zeit nehmen und gut zuhören, können Sie ihre Mitarbeitenden kennenlernen, mitsamt ihren Stärken und Schwächen. Schaffen Sie einen Raum, in dem Mitarbeitende frei über ihre psychische Gesundheit sprechen können, ohne Angst vor Stigmatisierung oder negativen Konsequenzen haben zu müssen. Durch Ihr Interesse, Ihre Empathie und Ihre Wertschätzung stärken Sie zudem das Gefühl von Zugehörigkeit, einem zentralen Element der Arbeitsmotivation.

##### **Eine Kultur des Hinsehens fördern**

Darüber hinaus ist es wichtig, eine Kultur des Hinsehens zu fördern, um Probleme frühzeitig zu erkennen und sich Feedback zu einer adäquaten Belastung einzuholen. Im Idealfall gestalten Sie die Kultur so, dass Mitarbeitende von sich aus bei Belastungen auf Sie zukommen. Ermutigen Sie ihre Mitarbeitenden dazu, Bedürfnisse und Herausforderungen offen anzusprechen.

##### **Gestalten Sie die Rahmenbedingungen gesundheitsfördernd**

Eine klare Kommunikation von Erwartungen und Zielen geben Mitarbeitenden die Möglichkeit, realistisch zu planen. Schaffen Sie eine Kultur, in der Überlastung und Überarbeitung nicht als Zeichen von

Engagement und Leistung angesehen werden. Auch das Gestalten von Handlungsspielräumen dient einem gesundheitsorientierten Führungsstil.

### **Seien Sie ein Vorbild**

Nicht zuletzt haben Sie als Führungsperson eine wichtige Vorbildfunktion. Indem Sie Grenzen setzen, Offenheit zeigen und sich für ihre eigene (psychische) Gesundheit engagieren, ermutigen Sie Ihre Teammitglieder, dasselbe zu tun.

### **Berücksichtigen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeitenden**

Im Sinne nachhaltiger Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Wohlbefinden aller Mitarbeitenden ist es zudem wichtig, Mitarbeitende nach ihren Stärken einzusetzen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese ihre Ziele erreichen und sich kompetent erleben. Dies wiederum führt zu einer höheren Arbeitsmotivation und besserer Arbeitsleistung.

## **3.4 Interventionsmöglichkeiten bei emotionalen Krisen**

Emotionale Krisen haben vielfältige Ursachen und die Auslöser dafür können individuell und von aussen nicht immer nachvollziehbar sein. Faktoren, die zu einer Krise beitragen, können u.a. persönliche oder berufliche Veränderungen, übermässige Belastungen, Konflikte oder Verluste sein. Manchmal wirken verschiedene Faktoren nicht isoliert, sondern sind miteinander verbunden und verstärken sich.

In einer akuten emotionalen Krise ist die Fähigkeit, angemessen zu funktionieren und mit den Anforderungen des Alltags umzugehen beeinträchtigt. Die betroffenen Personen zeigen möglicherweise starke Emotionen, plötzliche Stimmungsschwankungen und/oder andere offensichtliche Anzeichen von Traurigkeit oder Stress. Es fällt ihnen vielleicht schwer, sich zu beruhigen oder die Person ist überfordert, eine Entscheidung zu treffen, klare Gedanken zu fassen oder sich zu konzentrieren.

Wenn sich eine Person in einer emotionalen Krise befindet, ist es wichtig, dass Sie als Führungsperson einfühlsam und unterstützend reagieren. Hier einige Empfehlungen, die der Orientierung dienen:

### **Einen Rückzugsort bieten**

Bieten Sie, wenn möglich, einen Raum an, der Privatsphäre bietet und signalisieren Sie, dass Sie da sind.

### **Seien Sie mitfühlend und hören Sie gut zu.**

Lassen Sie Ihr Gegenüber die Gefühle und Gedanken ausdrücken oder in Ruhe weinen. Zeigen Sie Interesse und hören aufmerksam zu. Fragen Sie offen nach und versuchen Sie zu verstehen. Geben Sie Zeit, Sie müssen keine Lösungen finden. Reden Sie das Problem nicht klein ("das ist doch nicht so schlimm"), Ihr Gegenüber könnte sich unverstanden fühlen.

### **Fragen Sie, was helfen könnte**

„Möchtest Du jemanden anrufen? Wer könnte kommen?“ oder „Kannst Du mir sagen, was Dir jetzt helfen oder guttun würde?“ Lassen Sie die Person nicht allein. Vielleicht gibt es Angehörige oder Bekannte, die kommen und sie begleiten können? Oder braucht die Person einfach nur noch ein bisschen Zeit? Wenn die Person sich nicht allein beruhigen kann, ist es allenfalls sinnvoll, dass sie zu ihrem Hausarzt begleitet wird.

### Holen Sie Unterstützung

Beruhigt sich die Person nicht und lehnt sogar jegliche Unterstützung und Begleitung ab, holen Sie sich Unterstützung. Wenn Sie sich überfordert fühlen, können Sie auch dies offen ansprechen. In einer bedrohlichen Situation, beispielsweise wenn die Person Suizidandeutungen macht oder anderen Personen droht, rufen Sie den Sicherheitsdienst unter der Nummer 7070 an (nähere Information dazu finden Sie auch in der ZHAW Notfall-App). Kündigen Sie dies an. „Ich weiss gerade nicht mehr, was ich tun soll, ich werde nun den Sicherheitsdienst anrufen und eine weitere Person dazu holen.“).

Im Falle von Drohungen, Andeutungen von Drohungen oder anderen Gefährdungssituationen verfahren Sie bitte wie in der Notfall-App beschrieben.

### Nehmen Sie Suizidandeutungen immer ernst

Ungefähr vier von fünf Suiziden werden angekündigt, oftmals mit Andeutungen. Wenn Sie unsicher sind, ob eine Andeutung gemacht wurde, fragen Sie nach. „Wie meinst du das? Du hast gerade gesagt, „wenn ich dann noch da bin“, was meinst du damit? Wolltest du damit sagen, du könntest dir etwas antun? Hast du Suizidgedanken?“. Ein aktives Ansprechen von Suizidgedanken ist hilfreich und nicht schädlich. Es ist ein Mythos, man könne Betroffene damit auf eine Idee bringen. Manchmal lässt sich die Andeutung rasch aufklären, wenn die Person glaubhaft versichert, sie habe nur eine unkluge Bemerkung gemacht. Lässt sich die Andeutung nicht rasch aufklären oder Sie fühlen sich noch immer unsicher, holen Sie sich Unterstützung beim Sicherheitsdienst unter der Nummer 7070.

## 4 Hilfsangebote ZHAW

Die folgenden Angebote finden Sie [hier](#).

- Psychologische Beratungsstelle für Führungspersonen, Mitarbeitende und Studierende
- Interne Anlaufstelle bei Konflikten im Arbeitsumfeld
- Externe unabhängige Ansprechstelle bei Konflikten im Arbeitsumfeld
- Beratung bei Verdacht auf Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung
- Beratungsstelle für Menschen mit einer Behinderung oder chronischen Krankheit
- Case Management
- Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Beratung zu Personalfragen
- ZHAW Notfall-App (zu finden im [App-Store von Apple](#) oder [hier für Android](#))

## Anhang: Symptome und Warnzeichen von psychischen Belastungen

Psychische Belastungen können viele Ursachen haben, aber auch aktuelle oder ständige, belastende Lebensumstände können zu psychischen Belastungen führen. Sie zeigen sich in der Stimmung, der Gefühlslage und im Denken und sind daher weitgehend unsichtbar. Sie haben aber einen grossen Einfluss auf das Verhalten und sind somit oftmals doch wahrnehmbar. Zeigen sich Verhaltensänderungen bei Mitarbeitenden, die uns ungewohnt erscheinen, sollten psychische Ursachen in Betracht gezogen werden. Diese können sich in der Arbeitsleistung, in der Stimmungslage, im Sozialverhalten oder im Ausdruck von Gefühlen und körperlichen Symptomen oder weiteren Auffälligkeiten zeigen. Im Folgenden finden Sie eine Auflistung möglicher Symptome und Warnzeichen (vgl. auch <sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> <sup>[3]</sup>), die auf eine psychische Belastung hindeuten können. Einzelne Symptome müssen aber noch kein Hinweis auf eine psychische Belastung sein, erst wenn sich Veränderungen oder die Anzeichen häufen, sollten psychische Belastungen in Betracht gezogen werden (siehe Empfehlungen für Führungspersonen).

### Mögliche Symptome einer psychischen Belastung

#### Leistungsminderungen oder -schwankungen

- Leistungsabfall oder -schwankungen
- verminderte Konzentrationsfähigkeit, erhöhte Vergesslichkeit, Fehleranfälligkeit
- vermehrte Unsicherheit, häufigeres Kontrollieren
- Verlangsamung und Verringerung der Arbeitsmenge oder Erhöhung der Arbeitszeit bei gleicher Arbeitsleistung
- zunehmende Unzuverlässigkeit bis hin zur Vermeidung bestimmter Arbeitsaufgaben

#### Stimmungslage und körperliche Symptome

- Ängste vor Misserfolgen, vermehrte Unsicherheit
- Niedergeschlagenheit, Schuld- oder Minderwertigkeitsgefühle
- Unruhe, Nervosität und Anspannung, Erschöpfung
- aggressives oder zynisches Verhalten
- unerklärliche Euphorie oder Selbstüberschätzung
- Schlafstörungen, vermehrte Schmerzen, diverse körperliche Beschwerden
- Schwindel, Appetitverlust, Schweissausbrüche oder Herzrasen

#### Arbeits- und Sozialverhalten

- Sozialer Rückzug
- zunehmende Gereiztheit, aggressives Verhalten, vermehrte Konflikte
- erhöhte Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- verstärktes Misstrauen gegenüber Team und/oder Führungspersonen

- nachlassende Zuverlässigkeit, verringertes Durchhaltevermögen

#### Weitere Auffälligkeiten

- Vernachlässigung der Kleidung oder Körperpflege
- Verdacht auf erhöhten Substanz- oder Medienkonsum
- exzentrisch wirkende Verhaltensweisen

## Quellen

<sup>[1]</sup> Pro Mente Sana (2019). ensa – Erste Hilfe für psychische Gesundheit, Handbuch. Zürich: Pro Mente Sana

<sup>[2]</sup> Knafla, Imke; Schär Gmelch, Marcel (2019). Verhaltensauffälligkeit, psychische Störungen und Führung. In E. Lippmann, A. Pfister, U. Jörg (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte; [https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_20)

<sup>[3]</sup> Riechert, Ina (2015). Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

## Impressum

Redaktion: Projektteam Imke Knafla und Matthias Meyer, ZHAW.

## 5 Dokumenteninformationen

Betreff	Inhalt
Dokumentenname	Z-HM-Leitfaden Förderung Psychische Gesundheit Führungspersonen
Dokumentenverantwortliche:r	Projektteam: Imke Knafla und Matthias Meyer
Publikationsart	Public
Version	1.0.0
Gültig ab	01.09.2024