

# Psychisch belastet?

Sofern es Anzeichen dafür gibt, dass ein Mitarbeiter überlastet oder psychisch erkrankt ist, sollten Führungskräfte ihr Herz in die Hand nehmen und aktiv werden.

**Derselbe Mitarbeiter** ist schon wieder krank. Wenn er da ist, wirkt er unkonzentriert und abwesend sowie gereizt, wenn man ihn zum Beispiel auf anstehende Termine hinweist. Hat er keine Lust zu arbeiten? Soll oder muss ich ihn darauf ansprechen? Doch was dann tun? Denn ihm zu nahe treten und sich in sein Privatleben einmischen, will man als Führungskraft nicht. Also vielleicht doch besser über das Beobachtete hinwegsehen und nichts tun? Vielleicht verschlimmert sich die Situation ja sogar noch, wenn man sie anspricht?

Derartige Fragen zu beantworten, ist nicht leicht. Denn Wahrnehmung ist stets subjektiv. Was für den einen normal ist, scheint dem anderen auffällig. Verändert sich das Verhalten eines Mitarbeiters, kann eine psychische Belastung die Ursache sein. Solche Themen anzusprechen, ruft bei Führungskräften und Mitarbeitern Unsicherheit hervor. Manager sehen sich mit immer mehr Fehltagen wegen psychischer Erkrankungen konfrontiert. Trotzdem ist das Thema im Betriebsalltag vieler Unternehmen noch weitgehend tabuisiert.

## Aktivitäten zeigen - nicht wegsehen!

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, dauerhafte (Verhaltens- und Einstellungs-) Veränderungen - wenn diese für die Arbeit relevant sind - bei Ihren Mitarbeitern zu erkennen. Diese Kompetenz setzt voraus, dass Sie im regelmäßigen Kontakt mit den Mitarbeitern stehen. Anhaltende Veränderungen sollten für Sie ein Anlass sein, genauer hinzuschauen. Diese Veränderungen können sich wie folgt dokumentieren: Die Fehlzeiten steigen. Der Mitarbeiter reagiert schnell gereizt und wirkt ausgelaugt. Das Erledigen der Alltagsaufgaben dauert merklich länger. Der Mitarbeiter macht vermehrt Konzentrations- und Leichtsinns-Fehler. Der Mitarbeiter zieht sich sozial zurück.

Sofern Sie solche Veränderungen bei einem Mitarbeiter feststellen, geht es nicht darum, eine medizinische oder psychologische Diagnose zu stellen. Es ist jedoch Ihre Aufgabe als Führungskraft, die Situation nicht zu ignorieren, sondern anzusprechen. Die nachvollziehbare Sorge, dass es hierdurch noch schlimmer werden könnte, ist meist unbegründet - wenn auch Ihr echtes persönliches Inte-



Christina Seitter arbeitet für eine Unternehmensberatung mit Sitz in Starzein bei Tübingen.

FOTO: MANAGEMENTBERATUNG MÜLLERSCHÖN

resse am Wohlbefinden der Person steckt. Damit erlebt der Betroffene Ihre Aktivität als Ausdruck persönlicher Wertschätzung und Angebot einer Unterstützung - bei Bedarf. Je früher eventuelle psychische Überlastungen und sich anbahnende Erkrankungen erkannt werden bzw. ihnen präventiv entgegen gewirkt wird, umso besser ist dies nicht nur für den Betroffenen, sondern für das gesamte Team. Denn auch das Team leidet, dass einer ihrer Kollegen offensichtlich leidet.

## Belastete Mitarbeiter: der „richtige“ Umgang

### Schritt 1:

#### Wahrnehmen der Veränderung

Um Veränderungen zu erkennen, braucht es regelmäßigen Kontakt mit den Mitarbeitern. Keinesfalls sollten anhaltende (Verhaltens-) Veränderungen eines Mitarbeiters ignoriert oder sogar mit Kollegen hinter dem Rücken des Betroffenen besprochen werden.

### Schritt 2:

#### Ansprechen der Beobachtungen

Suchen Sie mit dem Mitarbeiter das Vier-Augen-Gespräch. Sprechen Sie Ihre Beobachtungen in konkreten

Situationen an. Vermeiden Sie eigene Interpretationen und Beurteilungen der Situation. Sollte der Mitarbeiter abwiegen bzw. Ihre Beobachtungen nicht teilen, nötigen Sie ihn nicht dazu, Ihre Einschätzung zu teilen. Bieten Sie dem Mitarbeiter Unterstützung an.

### Schritt 3:

#### (Veränderungs-)Initiative ergreifen

Fragen Sie den Mitarbeiter, ob und wenn ja, welche Unterstützung er sich von Ihnen, seinen Kollegen, dem Unternehmen wünscht. Sichern Sie ihm Ihre Unterstützung zu. Vereinbaren Sie mit ihm gegebenenfalls konkrete Maßnahmen. Sollten sich Ihre Beobachtungen nach dem Gespräch nicht ändern, sondern sich eventuell sogar verschärfen, führen Sie mit dem Mitarbeiter erneut ein Gespräch, in dem Sie sein Verhalten thematisieren. Beleuchten Sie mit dem Mitarbeiter betriebliche und im günstigsten Fall auch dessen private Ressourcen.

### Schritt 4:

#### Leitungsfunktion wahrnehmen

Führten mehrere Gespräche mit dem Mitarbeiter nicht zu einer Verbesserung, sollten Sie dazu übergehen, Ihre Erwartungen (z.B. Inanspruchnahme einer stützenden Maßnahme) zu formulieren. Beziehen Sie betriebliche und außerbetriebliche Helfer

Offen und frühzeitig miteinander zu kommunizieren und gemeinsam Lösungen zu suchen, wie die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt werden kann, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer guten Lösung für alle Beteiligten um ein Vielfaches. Also sollten Führungskräfte Initiative bzw. Aktivitäten zeigen. Denn letztlich geht es darum, dass ein fähiger und bewährter Mitarbeiter Ihrem Betrieb erhalten bleibt. Und für den Mitarbeiter geht es darum, dass er von seinem Vorgesetzten nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch gesehen wird, dass er auf Dauer ein wertvoller und geschätzter Mitarbeiter für das Unternehmen sowie ein entsprechender Kollege im Team bleibt.

CHRISTINA SEITTER

Informationen:

[www.muellerschoen-beratung.de](http://www.muellerschoen-beratung.de)