

# Hinschauen statt wegschauen!

VON CHRISTINA SEITTER

Viele Studien belegen die Zunahme der psychischen Belastungen und Erkrankungen von Mitarbeitern. Trotzdem ist dieses Thema im Betriebsalltag vieler Unternehmen oft tabu. Und ihre Führungskräfte? Sie schauen meist lieber weg, wenn sie bei einem Mitarbeiter Verhaltensänderungen registrieren. Unter anderem, weil sie oft unsicher sind: Trete ich dem Mitarbeiter zu nahe, wenn ich ihn darauf anspreche? Oder empfindet er es gar als eine Einmischung in sein Privatleben? Und: Verschlimmert sich die Situation eventuell sogar noch, wenn ich sie thematisiere?

Die obigen Fragen zu beantworten ist für Führungskräfte nicht leicht. Denn ihre Wahrnehmung ist stets

einen normal ist, ist für den anderen auffällig. Trotzdem ist es ihre Aufgabe, dauerhafte Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern zu erkennen und adäquat zu reagieren - zumindest, wenn es negative Auswirkungen auf die Arbeit gibt.

Indizien für eine starke psychische Belastung oder gar Erkrankungen eines Mitarbeiters können sein:

- Die Fehlzeiten steigen.
- Der Mitarbeiter reagiert schnell gereizt und wirkt ausgelaugt.
- Das Erledigen der Alltagsaufgaben dauert merklich länger.
- Der Mitarbeiter macht vermehrt Konzentrations- und Leichtsinnsfehler.
- Sozialer Rückzug.

Wenn Führungskräfte solche Veränderungen bei einem Mitarbeiter feststellen, sollten sie diese ansprechen.

Wenn dahinter ein echtes persönliches Interesse am Wohlbefinden der Person steckt, erlebt der Betroffene das Aktivwerden als Ausdruck persönlicher Wertschätzung und Unterstützung - bei Bedarf. Je früher eventuelle psychische Über-

*Wenn es Anzeichen gibt, dass ein Mitarbeiter überlastet oder psychisch erkrankt ist, sollten Führungskräfte aktiv werden*

lastungen und sich anbahnende Erkrankungen erkannt werden, umso besser ist dies für den Mitarbeiter und das Team.

## Aktiv werden

Wer den belasteten Mitarbeiter unterstützen möchte, sollte das in vier Schritten tun.

**Wahrnehmen der Veränderung:** Um Veränderungen zu erkennen, bedarf es eines regelmäßigen Kontakts mit den Mitarbeitern. Keinesfalls sollten anhaltende (Verhaltens-)Veränderungen eines Mitarbeiters ignoriert oder gar mit Kollegen hinter dem Rücken des



Wenn Mitarbeiter psychisch überlastet sind, brauchen sie die Unterstützung ihrer Chefs.  
Foto: Brian Jackson - Fotolia

Betroffenen besprochen werden.

**Ansprechen der Beobachtungen:** Am besten sollten Führungskräfte mit dem Mitarbeiter das Vier-Augen-Gespräch suchen und dabei Beobachtungen in konkreten Situationen ansprechen. Eigene Interpretationen und Beurteilungen auf jeden Fall vermeiden! Wenn der Mitarbeiter abwiegelt oder die Beobachtungen nicht teilt, sollte er nicht genötigt werden, die Einschätzung des Chefs zu teilen. Wichtig ist es, Unterstützung anzubieten.

**Initiative ergreifen:** Der Mitarbeiter sollte gefragt werden, ob und wenn ja welche Unterstützung er sich wünscht. Führungskräfte sollten ihre aktive Unterstützung zusichern und gegebenenfalls konkrete Maßnahmen mit dem Mitarbeiter vereinbaren. Wenn sich die Beobachtungen nach dem Gespräch nicht ändern oder sogar verschärfen, ist ein erneutes Gespräch wichtig. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter sollten betriebliche und private Ressourcen beleuchtet werden.

**Leitungsfunktion wahrnehmen:** Führten mehrere Gespräche mit dem Mitarbeiter nicht zu einer Verbesserung, sollten Führungskräfte ihre Erwartungen - zum Beispiel die Inanspruchnahme stützender Maßnahmen - formulieren. Betriebliche oder außerbetriebliche Helfer sollten einbezogen werden.

**Fazit:** Offen und frühzeitig miteinander zu kommunizieren und gemeinsam Wege zu suchen, wie die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt werden kann, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer guten Lösung für alle Beteiligten. Also sollten Führungskräfte aktiv werden. Denn letztlich geht es darum, dass dem Betrieb ein fähiger und bewährter Mitarbeiter erhalten bleibt.

## DIE AUTORIN

Christina Seitter arbeitet als Management-Trainerin und -Beraterin für die Managementberatung Müllerschön, Starzeln bei Tübingen.