

# Ansprechen oder wegschauen?

Wie können oder sollten Führungskräfte bei psychisch belasteten Mitarbeitern reagieren?

Wegschauen ist meist die schlechteste Lösung, wenn Anzeichen dafür sprechen, dass ein Mitarbeiter psychisch überlastet oder gar erkrankt ist. Soll oder muss man ihn darauf ansprechen oder nicht? Und wenn ja, was dann tun?

Solche Fragen stellen sich Führungskräfte oft, wenn sie bei einem Mitarbeiter Anzeichen einer psychischen Belastung oder gar Erkrankung registrieren. Und diese zu beantworten, ist nicht leicht! Denn ihre Wahrnehmung ist stets subjektiv.

Doch genau solche Themen anzusprechen, ruft bei den meisten Führungskräften eine große Unsicherheit hervor. Viele Studien belegen die Zunahme der psychischen Belastungen und Erkrankungen von Mitarbeitern. Und in den aktuellen unsicheren Zeiten schnellen sie geradezu explosionsartig in die Höhe. Trotzdem ist das Thema im Betriebsalltag vieler Unternehmen noch weitgehend tabuisiert.

## Woran man psychisch belastete Mitarbeiter erkennt

Es ist Ihre Aufgabe als Führungskraft, dauerhafte Verhaltens- und Einstellungsveränderungen bei Ihren Mitarbeitern zu erkennen. Ein regelmäßiger Kontakt ist dafür Voraussetzung. Anhaltende Veränderungen bei einem Mitarbeiter sollten für Sie ein Anlass sein, genauer hinzuschauen. Diese Veränderungen können sich u. a. in folgenden Faktoren dokumentieren: Fehlzeiten steigen, Mitarbeiter reagiert schnell gereizt, Alltagsaufgaben dauern länger, vermehrt Konzentrationsfehler, sozialer Rückzug.

Wenn Sie solche Veränderungen bei einem Mitarbeiter feststellen, geht es nicht darum, dass Sie eine psychologische Diagnose erstellen. Es ist jedoch Ihre Aufgabe als Führungskraft, die Situation nicht zu ignorieren, sondern anzusprechen. Die nachvollziehbare Sorge, dass es hierdurch



Wenn ein Mitarbeiter häufig krank ist, kann es an einer psychischen Belastung liegen.

noch schlimmer werden könnte, ist meist unbegründet, sofern hinter Ihrem Ansprechen des Themas auch ein echtes persönliches Interesse steckt. Dann erlebt der Betroffene Ihr Aktiv-werden als Ausdruck persönlicher Wertschätzung und Angebot einer Unterstützung - bei Bedarf.

Je früher evtl. psychische Überlastungen und sich anbahnende Erkrankungen erkannt werden bzw. ihnen präventiv entgegen gewirkt wird, umso besser ist dies nicht nur für den betroffenen Mitarbeiter, sondern für das gesamte Team.

Um Veränderungen zu erkennen, braucht es einen regelmäßigen Kontakt mit den Mitarbeitern. Keinesfalls sollten anhaltende (Verhaltens-)Veränderungen ignoriert oder mit Kollegen hinter dem Rücken des Betroffenen besprochen werden. Suchen Sie mit dem Mitarbeiter das Vier-Augen-Gespräch. Sprechen Sie Ihre Beobachtungen in konkreten Situationen an. Sollte der Mitarbeiter abwiegeln bzw. Ihre Beobachtungen nicht teilen, nötigen

Sie ihn nicht dazu, Ihre Einschätzung zu teilen. Bieten Sie dem Mitarbeiter Ihre Unterstützung an. Fragen Sie, ob und wenn ja, welche Unterstützung er sich von Ihnen, dem Unternehmen wünscht. Sichern Sie ihm Ihre aktive Unterstützung zu. Sollten sich Ihre Beobachtungen nach dem Gespräch nicht ändern, führen Sie erneut ein Gespräch, in dem Sie sein Verhalten thematisieren. Führen mehrere Gespräche nicht zu einer Verbesserung, sollten Sie dazu übergehen, Ihre Erwartungen zu formulieren. Beziehen Sie betriebliche und außerbetriebliche Helfer ein.

Offen und frühzeitig miteinander zu kommunizieren und gemeinsam Lösungen zu suchen, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer guten Lösung für alle Beteiligten. Und für den Mitarbeiter? Er möchte, dass er von seinem Vorgesetzten nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch gesehen wird und das er auf Dauer ein wertvoller und geschätzter Mitarbeiter für das Unternehmen bleibt. **SABINE MACHWÜRTH/AKI** •