



ARBEITSHILFEN

Wenn Mitarbeiter psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich einer Ihrer Mitarbeiter in auffälliger Weise verändert hat, dann ist er möglicherweise psychisch besonders belastet. Ignorieren Sie Ihre Beobachtung nicht, sondern sprechen Sie diese zu einem möglichst frühen Zeitpunkt offen an. Damit erfüllen Sie Ihre Führungsaufgabe, denn zu diesem Zeitpunkt ist die betroffene Person häufig noch in der Lage, etwas zu verändern.

Im Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter sollten Sie eine freundlich-interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzter, der mit einem Mitarbeiter auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob den Mitarbeiter wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

- ▶ Vereinbaren Sie ein Gespräch an einem störungsfreien Ort. Ein Gespräch zwischen Tür und Angel ist nicht zielführend.
- ▶ Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie den Mitarbeiter, wie es ihm geht. Dabei können Sie ruhig ihre Verunsicherung zum Ausdruck bringen. Das schafft Vertrauen zu Anfang des Gesprächs.
- ▶ Sprechen Sie klar und respektvoll aus, was sie beobachten. Vermeiden Sie dabei Interpretationen. Gut geeignet sind Formulierungen wie: „Mir ist aufgefallen, dass ...“. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Beurteilungen, bleiben Sie stattdessen konkret und sachlich.
- ▶ Beschreiben Sie, wie Ihre Beobachtungen auf Sie wirken und erklären Sie, dass Sie den Mitarbeiter deshalb angesprochen haben.
- ▶ Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht des Mitarbeiters zu diesem Thema interessiert sind und fragen Sie ihn nach seiner Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihren Mitarbeiter, zu erzählen, was los ist.
- ▶ Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie herauszufinden, ob sich Ihre Wahrnehmung bestätigt hat und tatsächlich eine psychische Belastungssituation hinter dem Verhalten Ihres Mitarbeiters sichtbar wird.
- ▶ Sprechen Sie Ihre Besorgnis an und formulieren Sie Ihre Bereitschaft zur Unterstützung.

- ▶ Hilfreich ist auch eine Formulierung, die signalisiert, dass die Firma ein Interesse daran hat, zu helfen und zu unterstützen.
- ▶ Fragen Sie den Mitarbeiter nach Ideen, wie er die Situation für sich lösen und verändern kann.
- ▶ Benennen Sie auch Ihre konkreten Wünsche an den Mitarbeiter.
- ▶ Wenn der Mitarbeiter bereit ist, Hilfe anzunehmen, können Sie bereits nächste konkrete Schritte planen. Vielleicht wäre ein Termin bei einer internen oder externen Beratungsstelle ein Schritt in die richtige Richtung.
- ▶ Es kann jedoch auch sein, dass der Mitarbeiter keine Hilfe annehmen möchte oder andere Vorschläge hat. Dann können Sie einen Zeitraum vereinbaren, in dem der Mitarbeiter Ihre Vorschläge überdenkt oder seine Vorschläge konkretisiert. Ein weiteres Gespräch sollte folgen.
- ▶ Um den richtigen Zugang zu betroffenen Mitarbeitern zu finden und Sicherheit im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern zu erlangen, können Sie auch Unterstützung von außen hinzuziehen, z.B. durch eine Schulung bei einer professionellen Beratungseinrichtung.

Das sind Ihre zentralen Aufgaben als Führungskraft im Umgang mit Menschen mit psychischen Problemen:

- ▶ hinsehen,
- ▶ ansprechen,
- ▶ Hilfen organisieren
- ▶ und einleiten.