

Die Führungskraft als Lotse

Ansprechen statt Ignorieren

Schon die Gesetzesgrundlage für das betriebliche Eingliederungsmanagement zeigt: Gerade in Bezug auf Mitarbeiter, die unter Stress und Belastung leiden, gilt es für Führungskräfte, genau hinzuschauen und das Thema möglichst frühzeitig aktiv anzusprechen.

Zugegeben, das ist keine leichte Aufgabe. Wer spricht seinen Mitarbeiter schon gerne darauf an, dass er oder sie einen „angeschlagenen Eindruck“ macht. Man findet die Frage zu intim oder scheut sich vor dem vielleicht schwierigen Gespräch. Die zeitnahe Ansprache kann die Chance erhöhen, dass Sie gemeinsam mit dem Beschäftigten eine tiefere Krise verhindern. Außerdem wünschen sich die allermeisten belasteten Mitarbeiter, dass sich jemand für ihre Probleme wirklich interessiert.

Hier erfahren Sie die wichtigsten Punkte, die Ihnen ermöglichen, betroffene Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen und in angemessener Form aktiv zu werden, Unterstützung und Begleitung anzubieten – ohne sich selbst mit den Problemen des anderen zu belasten.

Signale richtig deuten...

Als auffällig können Veränderungen gelten, die im starken Kontrast zum „normalen“ Verhalten eines Mitarbeiters stehen: Ein ansonsten geselliger Mitarbeiter zieht sich von den Kollegen zurück oder bricht bei Kritik plötzlich in Tränen aus. Selbstverständlich gibt es auch naturbedingt ängstliche, schüchterne oder stark aufbrausende Menschen. Gerade bei Mitarbeitern, die Sie noch nicht lange kennen, ist es besonders schwierig, Verhaltensauffälligkeiten richtig zu deuten. Hinweise auf psychische Probleme können sein:

- ▶ **Auffällige Leistungseinbußen:** Extrem verlangsamtes Arbeiten, auffällige Kontrolle der eigenen Arbeit
- ▶ **Hohe Ausfallzeiten:** Häufige Fehltage, wiederholtes Zuspätkommen
- ▶ **Verändertes Sozialverhalten:** Sozialer Rückzug, übermäßige Gereiztheit, übertriebene Reaktion auf Kritik, Ungeduld, ständiges Klagen.

Im Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, insbesondere im Rahmen einer Wiedereingliederung, ist es für Sie als Führungskraft wichtig, sich Ihrer Position bewusst zu sein: Ihre Funktion ist die eines Lotsen. Sie können Ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zeigen, sie mit hilfreichen Informationen versorgen, mit Interesse und Ideen zur Seite stehen – und ihnen dadurch zu Handlungsfähigkeit und Selbstbewusstsein verhelfen.

Sie sind jedoch nicht allein verantwortlich für die Genesung oder das Gelingen der Wiedereingliederung!



... und Unterstützung bieten

Falls Sie einen sehr guten Draht zu Ihrem Team haben und es in Ihrem Unternehmen üblich ist, dass man auch über Privates und Probleme spricht, dann können Sie einen Mitarbeiter, der Ihnen belastet erscheint, zu einem ruhigen Gespräch bitten und offen fragen, wie es ihm geht und ob Sie etwas für ihn tun können.

Häufig ist diese Atmosphäre nicht gegeben. Oder man selbst fühlt sich eigentlich nicht dazu in der Lage, das sensible Thema anzusprechen. Das ist völlig normal. Kaum jemand hat von Natur aus ein gutes Händchen dafür, als Führungskraft das Wohlbefinden oder psychische Probleme im Gespräch mit einem Mitarbeiter aufzugreifen. Das Thema gilt noch immer als Tabu.

Inzwischen gibt es deshalb viele Qualifizierungsmöglichkeiten, in denen Sie lernen und in praktischen Übungen erproben können, wie Sie das

Thema ansprechen und ein Gespräch so leiten können, dass sowohl Ihr Mitarbeiter als auch Sie am Ende mit einem guten Gefühl und konkreten Anregungen für nächste sinnvolle Handlungsschritte aus dem Gespräch gehen.

Auch das sogenannte Employee Assistance Program, EAP (Externe Mitarbeiterberatung), das viele Unternehmen ihren Beschäftigten anbieten, kann hier hilfreich sein. Denn häufig finden es betroffene Mitarbeiter einfacher, erst einmal mit neutralen Beratungsprofis ein Gespräch zu führen. Im zweiten Schritt kann dann ein Gespräch mit dem Vorgesetzten folgen. Dieses Vorgehen entlastet beide Seiten und führt häufig zu positiven Entwicklungen in schwierigen Situationen.