

Gespräche mit psychisch belasteten Mitarbeitern führen

- ein praktischer Leitfaden -

Gespräche mit psychisch belasteten Mitarbeitern zu führen, ist keine leichte Aufgabe. Dennoch ist es möglich und auch sinnvoll, Betroffene frühzeitig anzusprechen, um eine Eskalation einer psychischen Krise zu vermeiden und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, arbeitsfähig zu bleiben. Dieser praktische Leitfaden soll Ihnen die Vorbereitung und Durchführung eines Vier-Augen-Gesprächs erleichtern.

1. VORBEREITUNG DES GESPRÄCHS

Viele Gespräche führen Vorgesetzte unvorbereitet. Damit haben Sie weder klar, was das Ziel des Gesprächs ist, noch haben Sie angemessene Rahmenbedingungen geschaffen, noch haben Sie sich selbst in den, einem Gespräch angemessenen, zeitlichen Takt („schnell noch Emails beantwortet“ geht, „schnell noch mal ein wertschätzendes Gespräch geführt“ eher nicht) gebracht. Der beste Tipp für die Gesprächsführung ist daher: Investieren Sie ein Mindestmaß in die Vorbereitung des Gesprächs! Wichtig ist, einen angemessenen Gesprächsrahmen zu schaffen und sich die eigene innere Haltung noch vor dem Gespräch bewusst zu machen.

Den geeigneten Rahmen schaffen:

- » Organisieren Sie einen geschützten Raum, so dass sich der Mitarbeiter öffnen kann, ohne Störquellen (z.B. Telefon).
- » Wählen Sie ein passendes Zeitkontingent – es sollte weder zu kurz (Zeitdruck) noch zu lang (ausuferndes Gespräch) sein.
- » Informieren Sie den Mitarbeiter rechtzeitig über den Termin, damit auch er sich vorbereiten kann.

Sich inhaltlich auf das Gespräch einstimmen, den eigenen Standpunkt und Haltung reflektieren:

- » Was ist der Anlass des Gesprächs?

Welche Beispiele für verändertes Verhalten (konkrete Beobachtungen) fallen Ihnen ein? Punkte auflisten, die im Gespräch angesprochen werden sollen.

- » Wie sieht vermutlich mein Mitarbeiter den vorliegenden Sachverhalt?
- » Was ist meine Rolle in diesem Gespräch?
Was erwarte ich von mir? Was erwartet wohl mein Mitarbeiter? Wofür trage ich Verantwortung? Wofür auch nicht? Will ich eher ein Kritikgespräch führen oder ein Fürsorgegespräch – oder beides?
- » Was könnte ein gutes Gesprächsergebnis für beide Seiten sein? Welche Ziele habe ich? Welche Veränderungen sind notwendig (Minimal-Ziele) und welche sind wünschenswert (Maximal-Ziele)? Was wird mein Mitarbeiter für ein gutes Gesprächsergebnis halten?
- » Welche Unterstützung kann ich anbieten?
- » Selbstfürsorge betreiben:
Wie kann ich gut für mich sorgen? Was kann ich für mich tun, wenn das Gespräch emotional werden sollte?

2. ALLGEMEINE GESPRÄCHSTIPPS

Bei der Gesprächsführung helfen Ihnen alle Prinzipien, die Sie auch aus anderen Mitarbeitergesprächen kennen, wie z.B.

- » Vermeiden Sie Verallgemeinerungen („Man kann sehen/Man hat mir erzählt...“) und sprechen Sie in der Ich-Form („Mir ist aufgefallen, dass.../Ich nehme dieses und jenes wahr...“)
- » Vom Sagen zum Fragen: Stellen Sie offene Fragen, die den Mitarbeiter zum Reden animieren („Worüber möchten Sie heute mit mir sprechen/Was belastet Sie?/“ statt „Stimmt es, dass.../Haben Sie Probleme mit...?“)
- » Nutzen Sie W-Fragen („wie“, „was“), vermeiden Sie jedoch „warum“ (weil das oft zu Rechtfertigungen führt).
- » „Kontrollfragen“ helfen, Unklarheiten auszuräumen („Ich habe noch nicht ganz verstanden,...“)
- » Lösungsorientierte und zukunftsorientierte Fragen aktivieren Ziele und das Erreichen der Ziele anstelle allein beim Problem zu verharren („Wie könnte ich Sie als Führungskraft unterstützen?“ „Wie könnten wir die Aufgaben so gestalten, dass Sie arbeitsfähig bleiben?“)
- » Hören Sie aufmerksam und aktiv zu. Dazu gehört, den Gesprächspartner ausreden zu lassen, Raum und Zeit für Antworten zu lassen und notfalls auch die Stille auszuhalten. Zeigen Sie (non-) verbal, dass Sie zuhören (z.B. soziale Geräusche, Nicken)

- » Paraphrasieren: Das Gesagte in eigenen Worten wiedergeben und damit überprüfen, ob Sie den Mitarbeiter richtig verstanden haben („Habe ich richtig verstanden, dass...“)
- » Emotionen zulassen, akzeptieren und verbalisieren („Wie fühlen Sie sich dabei?“ „Ich habe das Gefühl, Traurigkeit/Ärger/Frust bei Ihnen zu sehen“)

3. GESPRÄCHSDURCHFÜHRUNG

3.1 DAS GESPRÄCH EINLEITEN

Um nicht mit der Tür ins Haus zu fallen und Ihrem Mitarbeiter den Einstieg ins Gespräch zu erleichtern, nutzen Sie sogenannte Eisbrecher – „Sind Sie gut hergekommen?“. Beschreiben Sie, wieso Sie dieses Gespräch führen wollen:

- » *„Frau Sonntag, ich kenne Sie sonst so engagiert. Zurzeit habe ich das Gefühl, dass Sie etwas hemmt oder auf Ihnen lastet.“*
- » *„Herr Maier, in letzter Zeit sind mir ein paar Dinge aufgefallen, die ich gerne mit Ihnen besprechen würde. Ist das in Ordnung für Sie?“*
- » *„Wenn Sie sich an irgendeiner Stelle unwohl fühlen oder ich Ihnen zu nahe trete, dann geben Sie mir bitte ein Zeichen.“*

3.2 KRITISCHE THEMEN ANSPRECHEN – PERSPEKTIVEN AUSTAUSCHEN

Verpacken Sie Ihre Rückmeldung in einen Dialog. Vermeiden Sie, alle auffälligen Verhaltensweisen aufzuzählen, sondern geben Sie Ihrem Mitarbeiter immer wieder die Chance, eine Selbsteinschätzung abzugeben. Achten Sie auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Tauschen Sie sich, wenn möglich, über unterschiedliche Perspektiven aus. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter zu Wort kommen, sollte der Mitarbeiter dabei (zu) viel von seinen persönlichen Themen erzählen, schätzen Sie selbst ein, inwieweit Sie sich darauf einlassen wollen und können.

3.3 MÖGLICHE ZIELE UND LÖSUNGEN BESPRECHEN

Menschen tun sich leichter, bestimmtes Verhalten in die Tat umzusetzen, wenn zumindest die ersten Lösungsschritte besprochen werden. Die Leitfrage an dieser Stelle: „Was können wir gemeinsam tun, um Sie zu unterstützen?“

Geben Sie konkrete Empfehlungen (z.B. über betriebliche Angebote) und unterstützen Sie ihn dabei ggf. Hilfe in Anspruch zu nehmen. Vielleicht gibt es einen Kollegen, dem sich der Gesprächsleitfaden für den Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern | Ulrike Bossmann

Mitarbeiter anvertrauen kann? Schlagen Sie konkrete Anlaufstellen vor (z.B. Betriebsarzt, Sozialberatung, externe Mitarbeiterberatung). Wichtig beim gemeinsamen Sammeln von Lösungsideen ist, es ergebnisoffen zu sein und die endgültige Entscheidung dem Mitarbeiter zu überlassen. Ein bewährter Tipp: Um den Druck, der auf dem Mitarbeiter lastet, zumindest zu verringern, können die ersten Lösungsschritte als „Ausprobieren“ oder erdachte Lösungen als „Experimente“ benannt werden.

3.4 KLARE EMPFEHLUNGEN UND KONKRETE VEREINBARUNGEN BENENNEN

Halten Sie die getroffenen Vereinbarungen am besten schriftlich fest und machen Sie einen weiteren Gesprächstermin (innerhalb der nächsten zwei bis vier Wochen) aus.

3.5 EINEN RUNDEN GESPRÄCHSABSCHLUSS FINDEN

Ein runder Abschluss ist wichtig, um dem Mitarbeiter zu ermöglichen, leichter aus dem Gespräch herauszugehen. Am Ende sollten Sie sich daher vor allem auf Stärken und Ressourcen konzentrieren und nochmals signalisieren, dass Sie auch in Zukunft unterstützend zur Seite stehen: „Wir haben heute zusammen schon etwas erreicht, lassen Sie uns beim nächsten Mal darauf aufbauen.“

4. WEITERES VORGEHEN

In weiteren Gesprächen wird besprochen, wie sich die getroffenen Vereinbarungen ausgewirkt haben. Bei Nicht-Erreichen werden die Ziele nochmals reflektiert und mögliche Gründe dafür besprochen. Veränderungen können meist nicht von heute auf morgen bewirkt werden, es ist daher wichtig, dem Mitarbeiter angemessen Zeit zu lassen. Sollte nach mehreren Gesprächen jedoch keine Besserung eintreten, empfiehlt es sich, (externe) Experten hinzuzuziehen.