



Informationsblatt für Führungspersonen

MITARBEITERGESPRÄCH IN ANSPRUCHSVOLLEN SITUATIONEN

Im Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden besteht häufig eine grosse Unsicherheit. Oft warten Führungspersonen zu, bis Situationen eskalieren und sie zum Handeln gezwungen werden. Wir empfehlen Ihnen, früh hinzuschauen und zu handeln.

Als Führungsperson leisten Sie wichtige Hilfe, indem Sie:

1. Veränderungen bei der Mitarbeiterin resp. dem Mitarbeiter wahrnehmen
2. Im persönlichen Gespräch der Mitarbeiterin resp. dem Mitarbeiter Ihre Beobachtungen mitteilen und sich nach der eigenen Einschätzung erkundigen
3. Ihre Erwartungen in Bezug auf Leistung und Verhalten deutlich formulieren
4. Gemeinsam Verbesserungsmassnahmen entwickeln und das weitere Vorgehen festlegen



Wir empfehlen Ihnen, auch darauf zu achten, ob verändertes Verhalten oder eine ungenügende Leistung in einem Zusammenhang stehen könnte mit betrieblichen Bedingungen oder der Zusammenarbeit im Team. Dies empfehlen wir speziell dann, wenn sich Vorfälle bei verschiedenen Personen häufen oder sich in denselben Positionen wiederholen (vgl. Checkliste «Betriebliche Vorkehrungen zum Schutz vor psychosozialen Risiken», Seite 38, Broschüre «Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz»).

Anlass

Sprechen Sie Probleme an, wenn Sie selber und das Umfeld noch hilfsbereit und geduldig sind. Dann gelingt es Ihnen besser, Ihre Wahrnehmungen wertschätzend gegenüber der Person und trotzdem klar anzusprechen. Höchste Zeit für ein Gespräch ist es dann, wenn Sie froh sind, dass die betreffende Person ein paar Tage krank ist, oder wenn Sie sich gedanklich auch nach der Arbeit noch mit der betreffenden Person beschäftigen.

Zeitpunkt

Führen Sie ein Angebots-Gespräch oder Konfrontationsgespräch (vgl. Vorlage «Leitfaden zur Intervention bei psychisch belasteten Mitarbeitenden») zu einem Zeitpunkt, bei dem Sie ungestört sind. Reservieren Sie genügend Zeit, um Dinge auszudiskutieren und den Problemen auf den Grund zu gehen.

Vorbereitung

Stellen Sie sich auf das Gespräch ein und nehmen Sie sich Zeit für eine gute Vorbereitung.

- Mit dem Beobachtungsjournal können Sie *Ihre Wahrnehmungen* präzisieren (vgl. Vorlage «Beobachtungsjournal»)
- Formulieren Sie sich *Ihre Ziele für das Gespräch*: Was wollen Sie erreichen? Wollen Sie die Eigenverantwortung stärken oder sollen konkrete Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden?
- Legen Sie *die Inhalte und den Ablauf* fest. Für ein Konfrontations-Gespräch können Sie den Raster am Schluss dieses Dokumentes nutzen.

Dokumentation

→ Halten Sie die zentralen Inhalte des Gesprächs, die vereinbarten Ziele und Massnahmen in einem *Verlaufsprotokoll* fest (vgl. Vorlage «Verlaufsprotokoll Gespräche»).

Ihre Haltung

Ihr Interesse

Sie müssen keine Expertin bzw. kein Experte sein, um über psychische Probleme zu sprechen. Ihr Interesse und Ihre Offenheit für ein Gespräch sind wertvoll und können der erste Schritt zu einer Lösung sein. Stellen Sie im Gespräch Ihre Beobachtungen in den Mittelpunkt. Fragen Sie nach, was hinter den Auffälligkeiten liegt: «Was ist mit Ihnen los? Wie erklären Sie sich diese Veränderungen?» Stellen Sie keine Diagnose – dies ist die Aufgabe von Ärztinnen und Ärzten.

Auch wenn das Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin unangenehm ist, wird er bzw. sie es schätzen, dass Sie sich die Zeit dafür nehmen. Denn ein solches Gespräch ist Ausdruck dafür, dass Ihnen der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin wichtig ist.

Offenheit

Hören Sie zu. Sie müssen nicht auf alles eine Antwort kennen. Psychische Probleme sind komplex und haben individuelle Verläufe. Es hilft, wenn Sie offen zuhören und sich Ihr Gegenüber ernst genommen fühlt.

«Ratschläge sind auch Schläge»!

Vermeiden Sie Ratschläge wie «Kopf hoch!», «Das vergeht wieder!», «Jetzt musst du dich einfach zusammenreissen!». Solche Aussagen blockieren und machen die Situation meist schwieriger.

Fragen Sie nach, wie Sie helfen können. Menschen mit psychischen Problemen sind so individuell wie alle Menschen. Je nach Persönlichkeit und Situation kann Unterstützung Verschiedenes bedeuten.

Mitarbeiterorientierung plus Leistungsorientierung

Eine Betriebskultur die es zulässt, dass Krisen, persönliche Defizite oder Überforderung mitgeteilt werden dürfen, trägt entscheidend dazu bei, dass psychische Probleme rechtzeitig offen gelegt werden.

Leistungsorientierung und ein offener Umgang mit Problemen schliessen sich nicht aus, im Gegenteil: Das Benennen von Problemen kann Erleichterung schaffen und die Leistungsfähigkeit und -motivation steigern.

Beharrlichkeit und Konsequenz

Ihr konsequentes Verhalten bezüglich Beobachtung, getroffener Vereinbarungen und zu erbringender Leistung ist für eine wirksame Hilfe ausschlaggebend.

¹Wenn mit einem wertschätzenden und klaren Führungsverhalten über einen gewissen Zeitraum hinweg (Wochen, Monate) keine Verbesserung erzielt wird, kann es je nach Schwere der Arbeitsprobleme nötig sein, den betroffenen Mitarbeiter bzw. die betroffene Mitarbeiterin vor die Wahl zu stellen, seiner bzw. ihrer Schadenminderungspflicht nachzukommen. Das heisst, mit Aufsuchen einer professionellen Unterstützung das Arbeitsproblem zu verringern oder die Stelle zu verlieren.

Klarheit

Sie anerkennen, dass die Situation schwierig ist, bleiben aber Ihrer Rolle als Führungsperson treu. Sie formulieren Ihre eigenen Empfindungen und versuchen, auch unangenehme Gefühle auszuhalten (z.B. wenn eine Differenz in der Wahrnehmung der Situation deutlich wird). Sie drücken Ihre Erwartungen bezüglich Kontakt, Arbeitsverhalten und Leistung möglichst präzise aus. Eine klare Haltung gegenüber Betroffenen wirkt sich auf die Führung der anderen Mitarbeitenden ebenfalls positiv aus.

Ihre Grenzen

Eine Diagnose zu fällen ist nicht Ihre Aufgabe, sondern die Aufgabe von Ärztinnen und Ärzten. Wenn Sie in Ihrem Vorgehen unsicher sind, lohnt es sich, den Kontakt mit Fachpersonen (Personaldienst, Beratungsstellen) frühzeitig aufzunehmen.

¹ Quelle: Broschüre „Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte“, Herausgeber Stiftung Rheinleben & Psychiatrie Baselland, 2015; Niklas Baer, Peter Ettlin et. al.

Vorbereitung auf ein konstruktives Konfrontations-Gespräch

1. Eröffnung

Sie begrüssen die Mitarbeiterin resp. den Mitarbeiter und sorgen für eine angenehme Atmosphäre. Beziehen Sie sich auf das Angebots-Gespräch (vgl. Vorlage «Leitfaden zur Intervention bei psychisch belasteten Mitarbeitenden») und erläutern Sie Ihr Gesprächsziel für heute.

«Vor zehn Tagen habe ich dich auf Veränderungen in deinem Arbeitsverhalten angesprochen. Heute möchte ich mit dir in Ruhe Massnahmen zur Verbesserung der Situation finden und das weitere Vorgehen festlegen.»

2. Anerkennung ausdrücken

Steigen Sie mit sachlicher Wertschätzung ein, um dem Mitarbeiter resp. der Mitarbeiterin den Wert für das Unternehmen zu vermitteln.

*«Von dir bin ich mir gewohnt, dass du die Dinge schnell auffasst.»
«Ich weiss, dass ich mich auf deine Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit verlassen kann.»*

3. Veränderungen beschreiben

Sie erläutern die Veränderungen im Kontakt, im Verhalten oder in der Leistung aus Ihrem Blickwinkel. Bleiben Sie vorwurfsfrei und knapp. Senden Sie Ich-Botschaften. Beziehen Sie sich auf das Verhalten, nicht auf die Person.

*«In letzter Zeit stelle ich fest, dass ich dir die Dinge zwei, drei Mal erklären muss.»
«Ich habe ein Problem damit, wenn ich deine Arbeiten zu spät bekomme.»
«Ich mache mir Sorgen, wenn ich dich so bedrückt sehe wie die letzten Wochen.»*

4. Nachfragen

Stellen Sie offene Fragen, damit die Mitarbeiterin resp. der Mitarbeiter zur Sprache kommt.

*«So stellt sich die Sache für mich dar. Wie siehst du das?»
«Welche Ereignisse haben zu diesen Veränderungen geführt?»
«Sind es berufliche oder private Gründe?»*

Wenn für Sie absehbar ist, dass die Auffälligkeiten nicht mit einer durch den Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin lösbaren Situation im Zusammenhang stehen, unterbrechen Sie die Fragen nach Ursachen und Hintergründen für das veränderte Verhalten. Konzentrieren Sie sich jetzt auf die Frage, ob der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin die Veränderungen wahrnimmt und akzeptieren kann, dass die Notwendigkeit einer weiteren Klärung durch die Hausärztin, einen Facharzt oder Psychotherapeuten gegeben ist.

5. Ansprüche formulieren

Betonen Sie, dass eine Veränderung notwendig ist. Drücken Sie Ihre Erwartungen möglichst präzise aus.

«Inskünftig reagierst du auf Kritik von mir so, dass eine sachliche Diskussion möglich ist.»

«Bei Verspätungen erwarte ich eine aktive Kontaktaufnahme mit mir.»

«Damit wir uns auf die Lösung der Schwierigkeiten am Arbeitsplatz konzentrieren können, musst du für die persönlichen Probleme professionelle Unterstützung annehmen.»

6. Verbesserungsschritte festlegen

Fordern Sie den Mitarbeiter resp. die Mitarbeiterin dazu auf, konkrete Schritte zur Verbesserung der Situation zu suchen. Konzentrieren Sie sich auf die Problemlösung, damit Beschlüsse gefasst werden können. Legen Sie zu jeder Massnahme die Verantwortung und einen Termin fest.

«Was kannst du tun, um diese Ziele zu erreichen?»

«Wo siehst du die Grenzen deiner persönlichen Belastbarkeit?»

«Welche Unterstützung brauchst du, um die Ziele zu erreichen?»

7. Abschluss

Versuchen Sie, einen positiven Abschluss zu finden, das erleichtert die Weiterführung des Kontaktes. Klären Sie den Informationsbedarf im Team. Vereinbaren Sie den nächsten Termin und bedanken Sie sich bei Ihrem Mitarbeiter resp. Ihrer Mitarbeiterin.

«Möchtest du, dass ich den Kolleginnen und Kollegen im Team etwas Bestimmtes mitteile? Oder wirst du selber aktiv?»

«Dein Verhalten und deine Leistungen werde ich in nächster Zeit beobachten. Ich werde dir häufiger dazu Feedback geben. In drei Wochen will ich mit dir die Umsetzung unserer Massnahmen überprüfen.»