

# «Ein Beinbruch ist anders»

**Konkrete Gedanken und praktische Tipps für Vorgesetzte im Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden**

**Autor: Markus Marthaler**

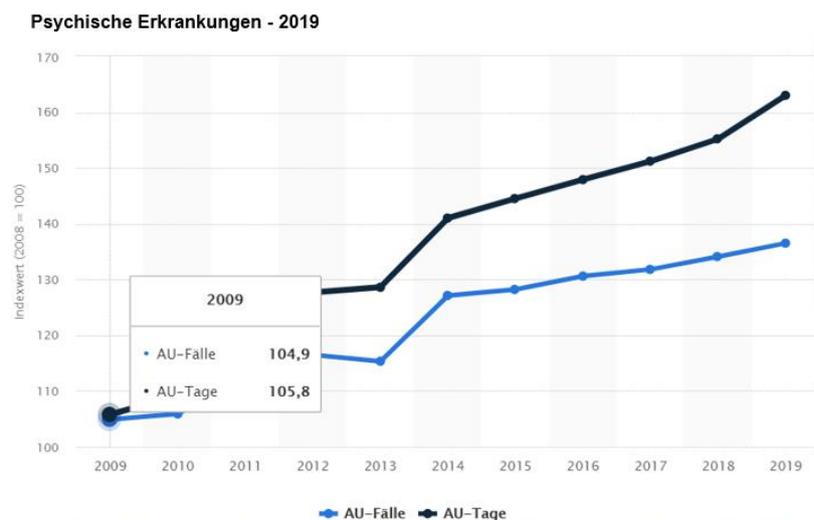
Veröffentlichung: Juni 2023



## 1 Ausgangslage

Die Voraussetzungen zur Gesundheit am Arbeitsplatz zu schaffen, ist Teil der Verantwortung von Führungskräften. Das bedeutet zum einen, die Rahmenbedingungen zur Vermeidung von Unfällen zu optimieren, zum anderen die Grundlage eines motivierenden Umfeldes sicherzustellen. Den klassischen Instrumenten der Arbeitssicherheit als sogenannte «Hardware» steht die Komponente rund um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gegenüber. Durch Vorschriften, klare Regeln und gezielte Weiterbildungsmassnahmen wurde dem Arbeitsumfeld in den letzten Jahren in den meisten Fällen erfolgreich Rechnung getragen.

Der Vielfalt psychischer Belastungen gerecht zu werden allerdings, fordert spezifisch von den Führungsverantwortlichen einen bewussteren Umgang. Die Gesellschaft und mit ihr der Mensch befinden sich in einem vielschichtigen Veränderungsprozess. Ein äusseres Zeichen dafür belegt die nachfolgende Statistik, welche uns aufzeigt, dass die psychischen Herausforderungen des Individuums und damit konkret von uns allen im letzten Jahrzehnt markant zugenommen haben.



**Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen bis 2019**

Veröffentlicht von [Rainer Radtke](#), 02.02.2021

**li** Die Statistik zeigt die Entwicklung von Arbeitsunfähigkeitsfällen und -tagen (AU-Fälle; AU-Tage) aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2019. Im Jahr 2019 betrug der Indexwert von Arbeitsunfähigkeitsfällen 136,5 Punkte. Das bedeutet, dass die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle im Jahr 2019 um 30,6 Prozent höher lag, als im Jahr 2010.

Eine Entwicklung in dieser Grössenordnung bedeutet nicht nur höhere Gesundheitskosten, sondern auch mehr belastende Situationen, verursacht zum Beispiel durch vermehrte Absenzen am Arbeitsplatz. Solche und weitere daraus folgende Herausforderungen verlangen von uns, das eigene Führungsverhalten einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Bricht sich zum Beispiel ein Mitarbeitender ein Bein, weiss die/der Vorgesetzte, was zu tun ist. Glückwunschkarte, regelmässiges Nachfragen bezüglich des Heilungsprozesses, berechenbare Ausfallzeit, Stellvertretung sicherstellen, etc.

Wird bei Mitarbeitenden hingegen eine psychische Krankheit diagnostiziert, wird die Planung und Einschätzung der Lage schwieriger. Als vorgesetzte Person kommen vielleicht Zweifel auf, warum man Dinge im Vorfeld nicht gesehen hat, Zeichen falsch interpretierte... Dann der Umgang mit der Abwesenheit:

- Wie verhält man sich gegenüber der Person?
- Soll man sie kontaktieren oder lieber nicht?
- Ist die Diagnose, soweit überhaupt bekannt, vertraulich oder darf sie kommuniziert werden?
- Wie reagiert das Arbeitsumfeld?
- Wann ist die Arbeitskraft wieder einsatzfähig?

Bereits hier ist ein erstes Mal Fingerspitzengefühl gefragt, ein informativer Austausch mit Fachleuten unter Umständen von Vorteil.

Doch vorerst ein Blick hinter die Kulissen möglicher Ursachen psychischer Erkrankungen und den damit verbundenen Herausforderungen für Vorgesetzte.

## 2 Mögliche Ursachen psychischer Auffälligkeiten

Über die Gründe, welche zu dieser Entwicklung geführt haben, wird viel geschrieben, spekuliert und kommentiert. Die nachfolgend kurzen Ausführungen haben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sie sind lediglich im Sinne weiterführender Überlegungen und Schlussfolgerungen gedacht.

Das Verständnis von Sicherheit hat sich in den letzten Jahren in der westlichen **Gesellschaft** grundlegend verändert. Corona als umfassendste Krise seit dem Zweiten Weltkrieg hat die Unantastbarkeit einer «heilen Welt» erschüttert und die nachstehend aufgeführten Tendenzen beschleunigt. Medial und politisch geschürte Ängste, persönliche Erfahrungen und eigenes Erleben haben dazu beigetragen, Fragen zum Stellenwert von Gesundheit und Sinnhaftigkeit zu überdenken. Da Krisen charakteristisch die Eigenschaft besitzen, Verdecktes zu offenbaren, wurden selbst Freundschaften und soziale Bindungen aufgrund von Einstellungen und Verhaltensweisen auf den Prüfstand gestellt. Zeitgleich erlebte man je nach Tätigkeit am Arbeitsplatz eine kleine Revolution. Home-Office, hybrides Arbeiten, Remote-Meetings, sich verändernde soziale Strukturen bestimmten auf einmal den Alltag.

Die neuen **Arbeitsformen**, mit vielen positiven Aspekten ausgestattet, verlangen ein differenziertes Verständnis im gegenseitigen Miteinander. Der gewohnte, tägliche Austausch wurde an digitale Kommunikationsmittel delegiert. Der dadurch verlorene soziale Anker am Arbeitsplatz wird von vielen Mitarbeitenden als Belastung empfunden. Kaum standen die Zeichen auf Rückkehr zur Normalität, nahm mit dem Einmarsch russischer Truppen in die Ukraine das Gespenst des Kriegs und der damit verbundenen Angst eine neue Dimension an. Die Möglichkeit einer atomaren Auseinandersetzung in Europa wurde denkbar. Erneut nährt die Berichterstattung kollektive Ängste und raubt jenen Menschen die Vorstellung einer «heilen Welt», die sich bisher darüber definiert haben.

So wird das **Individuum** vermehrt auf sich selbst zurückgeworfen. Die auftauchenden Ängste verlangen eine Reflexion über die persönliche Werthaltung und der damit verbundenen Sinnfindung.

**Beziehungen und Partnerschaften**, die nicht auf der Basis eines starken Fundaments aufgebaut sind, geraten ins Wanken, offenbaren schonungslos die angestauten Defizite... In einer Zeit, wo Diversität und Toleranz den Zeitgeist widerspiegeln sollen, erfahren wir im eigenen Freundeskreis, wie sich aufgrund einer persönlichen Haltung gegenüber einem Impfentscheid Spaltungen vollziehen können.

Auf Harmonie und Einklang aufgebaute Teams erleben durch die sich wandelnden Arbeitsformen plötzlich neue **gruppendynamische Prozesse** und Veränderungen mit nicht immer den gewünschten Auswirkungen. Im Umfeld verlieren auf einmal Freunde ihre Arbeitsplätze, Kollegen klagen, durch die beschleunigte **digitale Entwicklung** überrollt zu werden... Bekannte sind durch die **Mehrbelastungen** aufgrund mangelnder Fachkräfte am Arbeitsplatz verzweifelt etc...

Zudem wird für die ältere **Generation** die heutige Jugend immer unberechenbarer – Baby-boomer treffen auf die XYZ-Generationen, die sich in Haltung und Einstellung «anders» präsentieren und zu einem gegenseitigen neuen Verständnis auffordern.

Wir alle haben eines gemeinsam: Die letzten 60 Jahre standen in stetigem Wirtschaftswachstum und gesteigertem Wohlstand. Weitgehend von grossen gesellschaftlichen Katastrophen verschont, haben wir unser Leben auf die vertraute Gewohnheit aufgebaut. Bedingt durch diese äussere Stabilität war es verlockend, die inneren Verunsicherungen und Ängste zu negieren. Wie bereits erwähnt, Krisen offenbaren und zeigen auf, was bisher verdeckt geblieben ist. Sie verlangen nach jenem, was sich hinter der griechischen Bedeutung des Wortes versteckt: «Entscheidung»

Dies bedeutet immer, sich von der einen Sache zugunsten einer anderen zu trennen. Das Loslassen wird hier zum grossen Thema: sich verabschieden von alten Mustern, vertrauten Abläufen, eingespielten Mechanismen. Gleichzeitig meint dies auch Ungewissheit, Unsicherheit und am Ende ganz einfach Angst. Wer seine Persönlichkeit nicht auf den Säulen des inneren Vertrauens aufgebaut hat, verbindet jede Form der Veränderung mit einem persönlichen Angriff, einer Bedrohung auf die eigene Persönlichkeit. Aufgrund dessen entwickeln viele Menschen in solchen Situationen psychische Verhaltensänderungen. Diesen Herausforderungen in positiver Weise zu begegnen, ist Aufgabe jeder Führungskraft, wenn sie sich bereit erklärt, einen «Change-Prozess» gerade auch am Arbeitsplatz konstruktiv zu unterstützen.

### 3 Führung

In welcher Form kann Führung «Change-Prozesse» mit entsprechenden Folgeerscheinungen konstruktiv beeinflussen? Nebst dem grundsätzlichen Verständnis von Führung können die nachfolgenden drei konkreten Schwerpunkte als hilfreiches Arbeitsinstrument genutzt werden.

#### ***Führungsverhalten***

Die oberste Führungsebene tritt sichtbar auf, beeinflusst aufgrund von getroffenen Entscheidungen Haltung und Verhalten des Kaders. Dies immer mit dem Ziel, **Vertrauen** zu schaffen..

Zum Beispiel durch:

- ... eine stufengerechte, durchdachte und zielorientierte Kommunikation; dosierte Informationen und ein ausgewogener Austausch vermeiden unnötige Gerüchte
- ... eine klare Führung, die durch Vorbildwirkung und konkrete Richtlinien das Interpretieren von Entscheidungen verhindern sollen
- ... das Schaffen von Verbindlichkeiten; was man verspricht wird eingehalten, gesetzte Termine werden respektiert und Aufträge im angesetzten Zeitrahmen ausgeführt

Diese übergeordneten Massnahmen verfolgen ein Ziel: **Vermitteln von Sicherheit und Berechenbarkeit.** Wegweiser auf dem Pfad, wenn es darum geht, Vertrauen und Führung in Einklang zu bringen.

### ***Führungsverständnis***

Die obigen Punkte betreffend Führungsverhalten stärken auf diese Weise die Kultur am Arbeitsplatz. Nebst der hierarchieübergreifenden Vorbildwirkung steht aber auch das Verständnis zur eigenen Führung im Zentrum. Vorgesetzte sind denselben Gefahren wie ihre Mitarbeitenden ausgesetzt. Ein Titel schützt weder vor Krisen noch psychischen Belastungen. Umso mehr geht es darum, in der Rolle als Vorbild die eigene Persönlichkeit bewusst zu reflektieren. Im persönlichen Verhalten gibt es wesentliche Verständnis- und Handlungsweisen, die wiederum die Vertrauensebene zu sich selbst und stufengerecht das unmittelbare Umfeld in konstruktiver Weise stärken. Sie sind Teil des individuellen Ressourcenmanagements, welches das Ziel verfolgt, die psychischen Abwehrkräfte zu festigen:

- *Du kannst anderen nur geben, was Du selbst hast!*  
Es liegt in der Natur der Sache, dass wir nur Haltungen, Denkweisen und Sachwerte weitergeben können, die wir uns angeeignet oder erworben haben. Wer sich selbst nicht führen kann, sich selbst nicht mag, wie soll es da gelingen, eine Beziehungsebene aufzubauen...
- *Befreie Dich von der destruktiven Haltung des sich über alle und alles zu beschweren!*  
Unternehmen, Vorgesetzte, Kollegen dienen im Alltag oft als Ursache von Unmut und Ärger. Man macht sie vorschnell verantwortlich für eigene unangenehme Situationen und Probleme. Wer anders als ich selbst entscheidet darüber, ob eine Situation zu einem Problem wird oder nicht? Ist dieser Gedankengang innerlich vollzogen, wird sichtbar, dass jede Form des Lästerns einer persönlichen Vorstellung entspricht und in der eigenen Haltung zum Thema zu finden ist.
- *Verabschiede Dich davon, anderen Schuld zuzuweisen!*  
Es liegt in der Natur des unreflektierten Verhaltens, dass fehlerhaftes Handeln durch voreilige Schuldzuweisung legitimiert wird. Die gegenteilige Verhaltensweise wäre das Tragen der Verantwortung dessen, was geschehen ist. Das Geschehen ist weder rückgängig zu machen, noch gelingt es durch das Verurteilen von Schuldigen den Schaden zu beheben. Bringen wir also Lösungen und verstärken wir die Themen nicht durch die Sinnlosigkeit der problemorientierten Schuldzuweisungen.

- *Hör auf, über andere zu lästern!*

Bezüglich des Ressourcenmanagements stellt sich die banale Frage: Wenn ich über jemanden herziehe, mich beschwere, wen stärken in diesem Moment diese Aussagen und wen schwächen sie? Die Betroffenen erhalten trotz Abwesenheit eine Bühne, sich energetisch zu entfalten, während ich mich durch die Aussagen erneut aufrege und dadurch unnötig das eigene Kraftfeld schwäche.

Welche Zeichen setzt diese Art des Führungsverständnisses im Umfeld von Führungskräften? Kein Jammern, kein Kritisieren, kein Lästern und das Übernehmen von Verantwortung – diese Haltung unterstützt eine auf Wertschätzung beruhende Kultur am Arbeitsplatz. Als Vorbilder tragen die Führungskräfte auf diese Weise zudem bei, zu einem motivierenden Umfeld beizutragen.

### ***Führungskompetenz***

Diese kann nicht übertragen werden. Sie beruht auf dem beschriebenen Führungsverständnis und wird durch das Führungsverhalten im unternehmerischen Kontext beeinflusst. Unumgänglich sind dabei die praktischen Erfahrungen gepaart mit der Bereitschaft, reflektierend aus rückblickend schwierigen Situationen zu lernen.

Erst dadurch wird die Grundlage geschaffen, als Vorgesetzte/r besagtes Arbeitsumfeld motivierend zu unterstützen. Es geschieht nicht, weil die Funktion mir Dinge vorschreibt, sondern weil ICH es will. Auf diese Weise kommt der Spruch aus dem Volksmund zum Tragen: «So wie ich in den Wald hineinrufe, so tönt es zurück!» In dieser Haltung ist es möglich, konstruktive Kritik zu üben, ohne zu verletzen...

- eine Begegnung auf Augenhöhe zuzulassen
- gemeinsam Lösungsansätze, statt Problemstellungen zu finden
- respektvoll auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen
- echtes Interesse an den Mitarbeitenden zu zeigen
- sich für sie Zeit zu nehmen
- auch bei alltäglichen Gelegenheiten ein «Danke» auszusprechen
- durch sinnvolles Delegieren von Arbeiten Entwicklungsschritte zu begleiten

... Oder auch ganz einfach diese Aufgaben als natürlichen Teil des Führungsprozesses betrachten. Eine nachhaltige Konsequenz dieser Art der Führung rückt auch die von Mitarbeitenden oft vermisste Empathie ins richtige Licht. Man braucht sie nicht lernen, als Konsequenz bewusster reflektierender Führung wird sie zum Bestandteil persönlichen Verhaltens:



Wenn aber all diese elementaren vertrauensbildenden Elemente der Wertschätzung fehlen, wird es nicht möglich sein, verhaltensauffällige Mitarbeitende in welcher Form auch immer zu erreichen. Im Gegenteil:

- sie ziehen sich bereits früh zurück, blocken jegliche Form der Begegnung ab
- sie beginnen mehr und mehr sich zu beschweren
- sie suchen Schuldige für ihre missliche Situation
- sinkende Motivation als Paradebeispiel führt durch passiven Widerstand zu Krankheit
- die Innovationskraft schwindet, Dienst nach Vorschrift wird demonstrativ gelebt
- die Stimmung vergiftet das Klima und destabilisiert das Team

Unter diesen Vorzeichen haben wir als Führungskräfte verloren. Die stereotypen Ausreden, was man hätte machen sollen, kommen zu spät:

- Ich habe den Zeitpunkt zum Handeln verpasst, war zu nachlässig
- Ich habe die Kraft einer destruktiven Gruppendynamik unterschätzt
- Ich hatte nicht den Mut, unpopulär zu sein
- Ich war in meinen Aussagen zu unverbindlich und nachlässig

Beim Blick auf das nächste Thema wird offensichtlich, dass nur aufgrund eines wertschätzenden Klimas eine kleine Möglichkeit besteht, psychisch auffällige Mitarbeitende auf dem Weg einer möglichen Genesung zu unterstützen.

## 4 Verhaltenssymptome

Eine persönlichkeitsbezogene Auffälligkeit im Alltag ist nur ein Hinweis auf eine eventuelle psychische Belastung. Daher als Laien, wie es die meisten Vorgesetzten sind: Hände weg von einer voreiligen Diagnose! Eine seelische Zerrüttung kann sich aus vielen verschiedenen und vielschichtigen Aspekten zusammensetzen und selbst in den Symptomen auf verschiedenste Weise zum Ausdruck kommen.

Die Anzeichen können sowohl plötzlich als auch schleichend auftreten. Ein Beobachten einer bestimmten Person verlangt daher nebst Diplomatie auch ein achtsames, von Vorurteilen befreites Auge. Hier einige der am häufigsten auftretenden Verhaltenssymptome:

## Betroffene...

...ziehen sich immer mehr zurück, grenzen sich aus dem Team und den bisherigen kollegialen Beziehungen aus

...wirken zum Teil euphorisch, reden viel ohne Rücksicht auf die Reaktion des Gegenübers

...treten bezüglich der eigenen Stimmung zerbrechlich, unberechenbar, dann wieder verletzend auf

...sind immer wieder krank, eine Vielfalt von scheinbar unzusammenhängenden Symptomen halten sie fern vom Arbeitsplatz

...beginnen auf einmal im Umfeld alles negativ zu bewerten, suchen für alles Schuldige

...sind zunehmend weniger belastbar, die rasche Überforderung zeigt sich durch Unzuverlässigkeit in der Arbeit und der Flucht aus der Verantwortung

...machen über alles zynische zum Teil geschmacklose Witze, grenzen sich durch zweideutigen Humor vom Umfeld ab

...sprechen immer wieder von ein und derselben Situation, stecken im Vergangenen fest und können nicht loslassen

Selbstverständlich sind weitere Auffälligkeiten ebenfalls im privaten Umfeld spür- und sichtbar. Auch hier eine kleine, wenn auch unvollständige Auswahl:



### Im sozialen Umfeld:

- Abwendung von Freundschaften
- Vernachlässigung von Gewohntem
- Unzuverlässigkeit mit sich und anderen
- Rasches gereizt oder schnelles gelangweilt sein

### In Beziehungen:

- Diffuse unberechenbare Gefühlswelt
- Vermeiden von Konfrontationen
- Je nach Typ: Cholerisch oder passiv manipulativ
- Verletzend und zugleich wieder bereuend

### In Bezug auf den eigenen Körper:

- Vernachlässigung des Körpers / Hygiene
- Hang zu Verdrängung von auftretenden körperlichen Symptomen
- Neigung zu körperlicher Überforderung
- Gefahr der Schädigung durch Suchtmittel

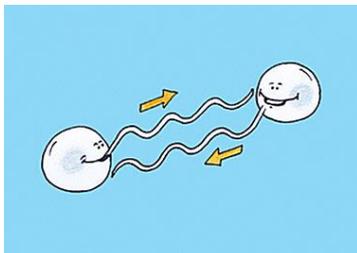
Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass jede sichtbare Abweichung einer gewohnten Haltung eines Menschen als Ausdruck eines inneren, aktuell stattfindenden Veränderungsprozesses gedeutet werden kann.

## 5 In der Rolle als Vorgesetzte/r: Was tun?

Das Ziel der bisherigen Informationen war es, Führungskräfte auf die Thematik zunehmender psychischer Erkrankungen zu sensibilisieren. Es ist aus meiner Sicht notwendig, sich einen Überblick über die Ursachen dieser Krankheitsform zu verschaffen und die daraus abgeleitete Führungsverantwortung zu erkennen. Mit den beschriebenen Symptomen ist es zudem sinnvoll, einen kleinen Einblick in die Komplexität der psychischen Verhaltensweisen zu vermitteln. Die vier erwähnten Punkte (siehe Führungsverständnis) bilden die Grundlage, die nachstehend beschriebenen Kommunikationsgefässe erfolgversprechend einzusetzen:

Drei praktische Hilfsmittel in Form von konkreten Gesprächsformen sollen die Vorgesetzten unterstützen, wenn es darum geht, stufengerecht in der Führungsrolle kompetent zu reagieren. Es sind dies drei vorgeschlagene Formen von Gesprächen, welche eskalierend aufgebaut in einer entsprechenden Phase zur Klärung mit Mitarbeitenden mit psychischen Auffälligkeiten geführt werden können.

### **Grundsätzliche Gedanken zur Kommunikation:**



Es ist nicht wichtig was Du sagst, sondern was das Gegenüber versteht!



Der Mensch ist wie eine Insel, wenn es darum geht, mit ihm in Kontakt zu treten. Wenn es nicht gelingt ihn dort abzuholen wo er steht, das Ufer der Insel ein Betreten ermöglicht, hat man keine Chance, das Gegenüber zu erreichen.

### **DU Botschaften**

- Sie verletzen durch direkte Ansprache und lassen keinen Raum
- Verursachen Schuldgefühle
- Werden als Herabsetzung, Angriff, Ablehnung empfunden
- Provozieren vergeltende Massnahmen
- Können längerfristigen Groll verursachen

### **ICH Botschaften**

- Sind ehrlich
- Setzen sich und nicht den Anderen in den Ausgangs-/Mittelpunkt
- Man gibt dadurch etwas über sich preis
- Greifen nicht an
- Nicht „wer hat Recht“ ist entscheidend, sondern:  
Was können wir tun?

### ***Orientierungsgespräch:***

Diese erste Form des Dialoges dient der (unverbindlichen) Orientierung. Man verschafft sich einen Überblick, indem man die persönlichen Feststellungen dem Gegenüber offenbart und so erfährt, wieweit die Person das eigene Verhalten reflektiert. Zugleich bringt man zum Ausdruck, dass eine Veränderung in der Verhaltensweise zur Kenntnis genommen wurde und man bereit ist, sich gemeinsam um eine Lösung zu kümmern.

### Ausgangslage:

Es sind Dir verschiedene Verhaltensänderungen aufgefallen, die von der gewohnten Haltung des Mitarbeitenden abweichen. Grund kann auch die vermehrte Krankheitsabsenz sein. Vielleicht haben Dich bereits Kolleginnen und Kollegen aus dem Umfeld konkret angesprochen, gespottet oder gehen der Person aus dem Weg. Zusätzliche Frage für Dich persönlich zur Gesprächsvorbereitung:

Wie weit hat sich das Verhalten auf die Qualität der Arbeit ausgewirkt? Wenn ja, bedeutet dies nebst den sozialen Aspekten, der Fürsorge als Vorgesetzte/r auch auf die Konsequenzen der Arbeitsleistung und deren Auswirkungen auf das Team hinzuweisen...

### Praktische Tipps zur Wahl des Umfeldes:

Da es sich hier um ein erstes Herantasten an ein heikles Thema handelt, ist es sinnvoll, einen neutralen Ort auszuwählen. Den Termin im Outlook immer mit «Privat» eintragen.

### Vorbereitende Fragen und Überlegungen für das Gespräch:

- Was will ich mit dem Treffen erreichen, was soll die betreffende Person nach der Unterredung wissen?
- Ich teile nach dem Prinzip der «ICH Botschaften» meine Beobachtungen aufgrund von klaren, nachvollziehbaren Fakten mit (von Schlussfolgerungen, Vermutungen und Bewertungen ist ebenso abzusehen wie von der Redewendung «man sagt, man erzählt sich, ich habe gehört» etc.)
- Die Reaktion darauf lässt erste «wertfreie» Rückschlüsse auf das Reflektieren der/des Betroffenen zu und erweitert das Feld zusätzlicher Fragen

- Wie in der Ausgangslage hingewiesen, stellt sich die Frage, ob es Auswirkungen auf die Arbeitsleistung gibt? - Wenn ja, sind hier bereits erste konkrete Lösungsvorschläge angebracht. Unter Umständen wird daraus eine Konsequenz innerhalb des Teams zum Thema
- Je nach Ergebnis stellt sich die Frage, ob das Team über dieses erste Gespräch formell orientiert werden muss oder nicht – dies nur in Rücksprache mit dem Gegenüber!
- Braucht die Person Hilfe die ich anbieten oder organisieren kann?
- Welche Möglichkeiten stehen von der betroffenen Person im Raum, Dinge zu korrigieren? Vorschläge bis zu einem bestimmten Datum einzubringen zum Beispiel?
- Wie kann ich persönlich als Vorgesetzte/r einen konstruktiven Prozess unterstützen
- Verbindlichkeit schaffen: Unbedingt nächsten Termin zeitnah organisieren und wenn möglich eine kleine Aufgabenstellung mitgeben

#### Nachtrag

Eine kurze persönliche Zusammenfassung via Mail geht an die betreffende Person. Keine zusätzlichen Informationen an HR oder andere Stellen, soweit nicht ausdrücklich ausgemacht. Als Vorgesetzte/r eventuell Vertrauensperson zwecks Supervision kontaktieren, direkte/n Vorgesetzte/n informieren...

#### ***Führungsgespräch:***

Diese zweite Form des Dialoges hängt nun wesentlich davon ab, was sich in der Zwischenzeit getan hat. Im positiven Fall, dass eine spürbare Veränderung eingetreten ist, kann das Gespräch kurz geführt werden, trotzdem weitere Hilfestellungen anbieten etc. Hat sich die Sachlage allerdings verschärft, wird aus der unverbindlichen Orientierung und einem diplomatischen Hinweisen auf das Thema nun eine konkrete Führungsaufgabe

#### Ausgangslage:

Die Ausgangslage hat sich verändert. Trotz des ersten Treffens hat sich an Verhalten und Einstellung nichts Wesentliches verändert. Haben sich die Symptome vielleicht sogar verstärkt, wird dies nun auch im Umfeld konkret spürbarer. Die Dynamik im Team ist davon betroffen, die Mitarbeitenden haben den Anspruch, dass die Führungskraft die Verantwortung wahrnimmt.

#### Praktische Tipps zur Wahl des Umfeldes:

Das Gespräch findet nun in einem offiziellen Rahmen statt, das meint entweder im Büro oder einem der Sitzungszimmer.

#### Vorbereitende Fragen und Überlegungen für das Gespräch:

- Auch hier: Was will ich mit dem Treffen erreichen, was soll die betreffende Person nach der Unterredung wissen?
- Kurzes Fazit über das vergangene Gespräch und die aktuelle Situation / auch hier «ICH Botschaften» und keine destruktiven «man sagt» Redewendungen
- Rückfrage und Abholen der Befindlichkeiten des Gegenübers
- Ausführliches Eingehen auf das Thema, Möglichkeiten zu konstruktiven Lösungsansätzen bieten
- Erneut eigene Hilfe anbieten / Kontakte von Fachstellen etc... (vorgängige Infos via HR)

- Definieren eines konkreten Ziels unter Einbezug von möglichen Hilfestellungen und verbindlichem Terminplan / woran erkennen wir beide einen Fortschritt...
- Klärung der Art und Weise wie das Team und allenfalls betroffene Stellen über das Gespräch informiert werden
- Erneut nächsten Termin zeitnah organisieren und wenn möglich eine kleine Aufgabenstellung mitgeben

#### Nachtrag

Eine Aktennotiz (falls nötig mit Hilfe von HR) wird erstellt und nach deren Einsicht der betreffenden Person ins Dossier abgelegt. Wichtig: Die definierte Zielsetzung mit Massnahmenplanung und Terminierung muss im Text ersichtlich sein. Als Vorgesetzte/r eventuell Vertrauensperson zwecks Supervision kontaktieren / mit HR gemeinsam Kontakte zwecks Fachstellen aktivieren...

#### ***Interventionsgespräch:***

Die Situation hat sich mit dem/der Mitarbeitenden zugespitzt, eine Lösung zwischen den bisherigen Parteien scheint nicht mehr möglich, das Umfeld ist involviert und es kann von einer Art Krisenstimmung gesprochen werden.

#### Ausgangslage:

Die Situation ist so nicht mehr tolerierbar. Wesentlich für das Vorgehen ist das Wissen, ob die Person: **Nicht kann und möchte, oder könnte und nicht will**, wenn es darum geht, sich am Lösungsprozess zu beteiligen. Erstere Haltung verlangt viel Spitzengefühl und eine erhöhte Sensibilität im Umgang in dieser Gesprächsrunde. Dies im Gegensatz zur zweiten Hälfte der Aussage, wo man rasch auf konkrete Punkte, Massnahmen und Konsequenzen hinweist.

#### Praktische Tipps zur Wahl des Umfeldes:

Das Gespräch findet erneut in einem offiziellen Rahmen statt. Es sind verschiedene Möglichkeiten vorhanden, die weiteren Gesprächsteilnehmenden auszuwählen. Diese hängt vom bisherigen Verlauf der beiden Gespräche und der angesprochenen Haltung des Gegenübers ab. Vielleicht ist es sinnvoll, wenn die nächsthöhere vorgesetzte Stelle mit dabei ist, ev. bereits eine Fachperson und/oder auch Mitarbeitende aus dem HR.

#### Vorbereitende Fragen und Überlegungen für das Gespräch:

- Eine konkrete Gesprächsvorbereitung und entsprechende Themenwahl der einzelnen Personen sind unumgänglich. Wer übernimmt welchen Teil und welchen Inhalt des Gesprächs, wer ist für welche Botschaft zuständig?
- Konkrete Konsequenzen werden aufgezeigt, hart in der Sache, fair und transparent im Dialog
- Erneut werden Möglichkeiten externer Hilfeleister aufgezeigt, juristische Handlungen nicht mehr ausgeschlossen
- Konkrete Ziele erneut definiert, den Ablauf des Gesprächs protokolliert und für eine etwaige juristische Verwendung aufbereitet

#### Nachtrag: Persönliche Bemerkungen:

Aufgrund vielfacher Erfahrungen zeigt sich nach einem Krisengespräch das folgende Szenario. Die betreffende Person fühlt sich nun enorm unter Druck, eine krankheitsbedingte Absenz am Folgetag ist die Regel. Sieht sich der/die Mitarbeitende durch diese hohe Belastung überfordert, weil man es vielleicht im Vorfeld verpasst hat, die psychische Verfassung genauer abzuklären, so können daraus folgend schwerwiegende Konsequenzen nicht ausgeschlossen werden...

Die Durchführung dieser hier beschriebenen Krisenintervention birgt im praktischen Alltag mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden eine nicht abzuschätzende Gefahr... Es gilt genau abzuwägen, wo die Grenzen der Verantwortlichkeiten des Arbeitgebers und des Mitarbeitenden zu ziehen sind...

Im praktischen Alltag kann es durchaus auch sein, dass anstelle eines Interventionsgesprächs ein zweites oder drittes Führungsgespräch mit entsprechender Verbindlichkeit stattfindet.

#### **Autor: Markus Marthaler**



In seiner beruflichen Laufbahn war der Referent in verschiedenen internationalen Firmen tätig. Unter anderem als Direktor Human Resources der Mövenpick Unternehmungen sowie als Vorstand und Vice-President HR der Steigenberger Hotels in Frankfurt. Er ist Autor verschiedener Sachbücher rund um das Thema Mensch, Entwicklung und Führung. Zudem ist er Inhaber der Marthaler-Partner GmbH, wo er in der Rolle des «Hofnarren» VR/ und CEO's in kulturellen Prozessen im persönlichen und unternehmerischen Bereich begleitet. Als ausgebildeter Notfallpsychologe

unterstützt er zudem zahlreiche Blaulichtorganisationen in Krisensituationen.