

## ■ Leitfaden //

### Lösungsansätze für Führungskräfte mit psychisch erkrankten Mitarbeitern

Welche Strategien können Führungskräfte generell verfolgen, wenn Sie sich dem Thema “psychisch erkrankte Mitarbeiter” annähern möchten und das Arbeitsklima in ihrem Verantwortungsbereich hin zu einem konstruktiven Umgang mit diesem Thema beeinflussen möchten?

Eine Führungskraft kann folgende Strategien verfolgen:

- Enttabuisierung von psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz
- Frühzeitige und offene Kommunikation mit Betroffenen
- Beobachtungen und Probleme klar in Worte fassen
- Eindeutige Formulierung von Erwartungen an Betroffene
- Angebot von Unterstützung in der Rolle als Führungskraft
- Eigene “Therapieversuche” unterlassen und professionelle Hilfe holen. Das kann Hilfe für den Vorgesetzten selbst sein oder das Aufzeigen professioneller Hilfsangebote für den Betroffenen.

Der Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitern unterscheidet sich im Grunde nicht so sehr von der Führung gesunder Mitarbeiter. Auch hier gilt das Prinzip: Fördern und Fordern. Der Unterschied liegt vor allem darin, dass das Thema oft angstbesetzt ist und psychisch angeschlagene Mitarbeiter i.d.R. in einer besonderen Art und Weise angesprochen werden müssen.

Das heisst, dass eine Führungskraft auch an den erkrankten Mitarbeiter klare Anforderungen formulieren und gleichzeitig Unterstützung zusagen soll.

Die Arbeitsanforderungen sollten zumindest vorübergehend an das Leistungsvermögen angepasst werden. Herrscht hier keine Übereinstimmung erhöht sich dadurch die Stressbelastung, verringert sich das Wohlbefinden des Mitarbeiters. Somit droht eine Verschlechterung seiner Situation.

So helfen und stabilisieren Führungskräfte psychisch erkrankte am Arbeitsplatz:

#### Klarheit und Überschaubarkeit der Arbeitssituation

- Klare und verständliche Arbeitsabläufe
- Informationen bei geplanten Veränderungen

#### Klarheit und Eindeutigkeit der Kommunikation

- „Ja“ bedeutet „ja“ und „Nein“ bedeutet „nein“
- Vermeidung von Doppeldeutigkeit und Ironie

#### Stabile Beziehungen

- Konstanter Ansprechpartner
- Verlässliche Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen

## Erarbeitung von Lösungsschritten

- Vereinbarung von Prioritäten und Zielen
- Transparenz positiver und negativer Konsequenzen
- Beteiligung der Betroffenen

## Vermeidung von Überforderung oder Unterforderung

- Temporäre Anpassung der Anforderungen an das Leistungsvermögen
- Zeitlich befristete flexible Regelungen
- Klarheit über Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilität
- Unterstützung bei Nichteinhaltung der Sollwerte
- Zuweisung überschaubarer Tätigkeiten
- Vermeidung emotional belastender Anforderungen

## Akzeptanz des Andersseins

- Respekt und Wertschätzung
- Vermeidung von Abwertungen
- Verdeutlichung von Grenzen der Akzeptanz

## Aufmerksamkeit und Enttabuisierung

- Wahrnehmung und Thematisierung von Leistungsdefiziten und
- Verhaltensauffälligkeiten unter vier Augen
- Entlastungs- und Unterstützungsangebote

## Beratung

- Kommunikation als Kollegin / Kollege oder als Führungskraft (und nicht als Therapeut)
- Empfehlung professioneller Hilfe
- Beratung zu Fragen der Arbeitsgestaltung

## Verdeutlichung der Eigenverantwortung

- Ermunterung zu Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit, ggf. Verweis auf Möglichkeit der Krankschreibung
- Aufforderung zur Eigenaktivität, um die Gesundheit wiederherzustellen; Verdeutlichung möglicher Disziplarmassnahmen bei Verweigerung

Quelle:

UBGM – Für gesunde Unternehmen