

## Gesunder Umgang mit belasteten Beschäftigten

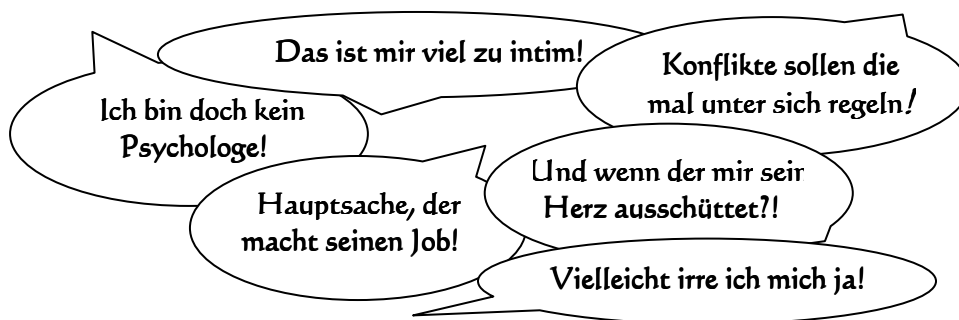
**Jetzt stell'n Se sich ma' nich' so an!**

Dieser Satz hilft nie, und trotzdem fällt er öfter, als man glauben möchte. Er ist weniger Ausdruck von burschikoser Ruppigkeit als vielmehr ein Zeichen tiefer Unsicherheit. Nicht nur Führungskräfte, auch Betriebsräte und Sicherheitsfachkräfte fühlen sich oft überfordert, wenn sie merken, dass ein Mensch aus ihrem Arbeitsumfeld Belastungssymptome aufweist.

Belastungssymptome können ganz unterschiedlich aussehen: Der eine wird blass, der nächste rot, der dritte vergesslich und unkonzentriert, so dass die Fehlerhäufigkeit zunimmt. Manch einer verwahrlost, ein anderer wird zwanghaft penibel, bei wieder anderen häufen sich die Überstunden, sie rauchen mehr, werden aggressiver oder ziehen sich zurück. Als Faustregel gilt: Man wird nie aufgrund eines dieser Symptome das Gespräch suchen, sondern immer dann aktiv werden, wenn sich bei dem Beschäftigten eine Veränderung zeigt. Wenn er in einer Hinsicht anders ist als sonst. Eine Übersicht finden Sie im Anhang.

### In der Praxis werden Gespräche gemieden

Aber selbst, wenn man den Kollegen oder Mitarbeiter gut kennt und eine solche Veränderung beobachtet hat, ist das Gespräch für viele nicht leicht. Sie wissen nicht, wie sie diesen Dialog so gestalten können, dass die Intimsphäre des Kollegen oder Mitarbeiters respektiert wird und dennoch die Veränderungen thematisiert werden. In Seminaren bekomme ich dann Rechtfertigungen und Befürchtungen zu hören wie die folgenden.



Die Folge ist in allen Fällen dieselbe: Das Gespräch wird gemieden – dabei wünschen sich 9 von 10 Beschäftigten ein Gespräch. Viele sagen Außenstehenden: „Ich habe doch Signale gesandt, aber die wurden ignoriert.“ Natürlich ist jeder Mensch zunächst einmal für sich selbst verantwortlich. Aber als fürsorglicher Kollege oder Chef interessiert man sich auch für das Befinden anderer. Und wenn einem daran etwas Ungewöhnliches auffällt, sollte man dem nachgehen, aus Verantwortungsgefühl, und damit der Teamerfolg nicht gefährdet wird.

### **Einfach fragen, was los ist**

Wenn die Beziehung zwischen beiden Gesprächspartnern stimmt und im Idealfall sogar von Vertrauen geprägt ist, wird das Gespräch viel unproblematischer ablaufen als befürchtet. Dann fragen Sie beispielsweise einfach: „Mir fällt gerade auf: Du bist ja total blass, so kenne ich dich gar nicht – was ist los?“ Die Frage „was ist los“ ist sehr person-fern, bedrängt Ihr Gegenüber also nicht, und als offene Frage bietet sie die Möglichkeit, dass der andere so viel oder wenig erzählt, wie er möchte. Es bleibt ihm überlassen.



Es kann auch sein, dass der Kollege schroff antwortet „Nix is’. Wieso?“ Und dann fühlen Sie sich vielleicht unbehaglich und haben den Eindruck, eine Grenze unbefugt übertreten zu haben. Im schlimmsten Fall wollen Sie Ihr „Eindringen“ dann verteidigen und beharren darauf, dem anderen vor Augen zu führen, wie sehr er sich verändert hat. Wenn Sie unbedingt Recht haben wollen,

wird – nicht nur in diesem Gespräch – dadurch der Gesprächserfolg gefährdet. Lassen Sie's.

### **Vielleicht ist ja wirklich „nix“**

Eventuell ist der andere jetzt im Moment (noch) nicht so weit, Ihnen eine ehrliche Antwort zu geben. Antworten Sie so unaggressiv wie möglich: „Ich dachte halt, es wär' was. Nö, dann ist ja gut.“ Zumindest dieses erste Gespräch sollte allein den Fokus auf der Fürsorglichkeit haben. Zu möglichen Sanktionen im Falle fortbestehender Leistungsdefizite kommen Sie, falls Sie Führungskraft sind, im zweiten oder spätestens dritten Gespräch. Aber das erste Gespräch sollte einfach nur Ihre Sorge und Ihr echtes Interesse zum Ausdruck bringen. Und falls Sie sich irren: Macht nichts. Sie haben Ihre Fürsorglichkeit gezeigt.

Überprüfen Sie Ihre Motivation: Wenn Sie echtes fürsorgliches Interesse haben, darf der andere das auch Ihrem Tonfall anmerken. Wenn Sie hingegen anranzend fragen: „Was ist los?!“, nur weil Sie sich keine Blöße geben wollen und daher jeden sorgenvollen Klang vermeiden, wird der andere Ihre Frage als Vorwurf auffassen. Auf einen Vorwurf wird er sicher nicht mit einer Schilderung seiner Beschwerden reagieren. Stattdessen müssen Sie mit Rechtfertigungen oder Gegenangriffen rechnen. Fragen Sie sich also vor dem Gespräch, ob Sie wirklich bereit sind, Ihre fürsorgliche Besorgtheit zu zeigen.

### **Ins Gespräch gehen – auch zum Wohle der anderen**

Für dieses Gespräch gilt wie für alle anderen Gesprächssituationen im Zusammenhang mit der Gesundheit: Je öfter Menschen miteinander reden im ganz normalen Alltag (ohne Problemanlass), desto leichter fällt es ihnen, auch Problemgespräche so zu führen, dass der andere sich nicht angegriffen fühlt und glaubt, sich verteidigen zu müssen. Das ist wichtig, denn wer glaubt, sich verteidigen zu müssen, dem geht es nicht mehr um die Sache. Der kämpft um und für sein Selbstwertgefühl und ist nicht mehr bereit, sich zu öffnen.

Halten Sie im Hinterkopf: Die allermeisten belasteten Beschäftigten wünschen sich, angesprochen zu werden. Nur der Tonfall, die Person und / oder der Zeitpunkt sind vielleicht nicht immer die passenden. Aber grundsätzlich



brauchen Menschen in Unternehmen eine Möglichkeit, sich anderen mitzuteilen. Das heißt nicht, dass eine Zaubерlösung erwartet wird. Jeder Mensch weiß, dass er nicht dauerhaft reduzierte Leistung bringen kann. Eine Zeit lang tragen die anderen im Team das mit. Aber das Wohlwollen der anderen kann keine Dauerlösung sein – am Ende besteht die Gefahr, dass die Zahl der Überlasteten dadurch ansteigt.

*Eine Zeit lang trägt ein gutes Team die Minderleistung eines einzelnen mit.  
Das ist gut zu wissen. Aber das kann keine Dauerlösung sein.*

### **Viel reden hilft viel**

Es muss eine andere Lösung her, und die restlichen Teammitglieder müssen darüber informiert werden, dass sie keine Dauer-Kompensation für den Kollegen Kasuppe leisten müssen. Diese haben natürlich erst recht kein Anrecht auf Nennung der Diagnose, aber sie haben ein Anrecht darauf, vor dauerhafter Mehrarbeit oder anderen Ungleichbehandlungen bewahrt zu werden. Wie die Lösung aussieht, muss im Einzelfall besprochen werden. Denkbar sind eine Reduzierung der Arbeitszeit, Umsetzung, Weiterbildung, Überprüfung der Arbeitsfähigkeit, Beurlaubung, Heimarbeit – eventuell auch Ausscheiden aus dem Betrieb. Wenn derjenige dauerhaft nicht hinreichend leistungsfähig ist, kann auch letzteres ein Weg sein. Manchmal reagieren die Leute sogar erleichtert. Auch solche Geschichten habe ich schon erlebt: Eine Mitarbeiterin war aufrichtig erleichtert, dass es zur Kündigung kam. Damit hatte nicht einmal die Sozialberaterin, die die Frau gut kannte, gerechnet.

Zwar kann man argumentieren „Die hat doch selbst einen Mund zum Sprechen“, aber auch Mitarbeiter pflegen oft einen schambesetzten Umgang mit ihren Überlastungen. Und ich finde, es ist durchaus Aufgabe der Führungskraft, im Grunde aber auch aller anderen Instanzen und Kollegen im Betrieb, ein Gesprächsangebot zu machen, wenn jemand sich in auffälliger Weise verändert hat (und nicht nur, wenn die Leistung nicht mehr stimmt). Gehen Sie davon aus:



Die Menschen rechnen es Ihnen hoch an, dass Sie das Gespräch suchen, selbst wenn sie von dem Gesprächsangebot nicht Gebrauch machen.

*Wo Menschen im normalen Berufsalltag viel miteinander reden,  
fallen auch Problemgespräche leichter.*

Der wichtigste Tipp für alle Menschen, die sich um ein gesünderes Miteinander in Betrieben bemühen: Sprechen Sie miteinander! Immer wieder und mit allen Instanzen. Delegieren Sie das Reden nicht an die Sozialberater (falls Sie in der glücklichen Lage sind, dass es in Ihrem Unternehmen noch welche gibt), sondern nehmen Sie die Sache selber in die Hand und suchen Sie mutig das Gespräch unter vier Augen.

Solange nur die Sozialberatung (oder nur der Betriebsrat oder nur der Betriebsarzt oder nur die Sicherheitsfachkraft) von den hinter verschlossenen Türen geäußerten Überlastungsklagen der Beschäftigten weiß (was leider gängige Praxis ist), ist dieses Wissen in den Augen der Geschäftsführung nicht viel wert (dies ist leider ebenfalls gängige Praxis).

Sorgen Sie dafür, dass es nicht nur eine einzige Anlaufstelle für belastete Kollegen gibt. Wichtig ist, dass sämtliche Instanzen im Betrieb informiert sind über das Belastungsempfinden der Kollegen – und dies möglichst nicht (nur) aus anonymen schriftlichen Mitarbeiterbefragungen sondern auch aus dem Live-Kontakt.



**TIPPS FÜR SIE:**

- Springen Sie über Ihren Schatten und suchen Sie das Gespräch! Die allermeisten Menschen wünschen es sich.
- Fragen Sie wertfrei und zugleich fürsorglich: „Was ist los?“ Das ist entwaffnend und offen.
- Reagieren Sie nicht frustriert oder rechthaberisch, wenn der andere sich in dem Moment (noch) nicht öffnen will.
- Suchen Sie das Gespräch über Belastungen mit allen Instanzen Ihres Unternehmens.
- Vermeiden Sie eine Dauer-Überlastung der anderen Team-Mitglieder! Dann lieber ein harter Schnitt als Leid für alle.