

Leitfaden: Mitarbeitende mit mentaler Belastung erkennen



Depressionen und Burnout beeinträchtigen auch den Arbeitsplatz. Führungskräfte und Personalverantwortliche können helfen, indem sie Anzeichen erkennen und sensibel das Gespräch suchen.

Im Leben eines jeden Menschen gibt es neben positiven Zeiten auch Phasen mit seelischen Tiefs. Als Führungskraft sind Sie mit den Herausforderungen Ihrer Mitarbeiter vertraut. Oft sind die Auswirkungen am Arbeitsplatz begrenzt und vorübergehend. Wenn jedoch psychische Belastungen bei Mitarbeitenden anhalten und keine positive Entwicklung erkennbar ist, ist es ratsam, mit den Betroffenen zu sprechen.

Müssen Sie sich in diesem Zusammenhang mit psychischen Belastungen auskennen?

Nein – Sie sind eine Führungskraft oder Personalverantwortliche, kein Arzt oder Therapeut. Bleiben Sie in Ihrer Rolle, denn insbesondere im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden ist es wichtig, die Fürsorgepflicht als Führungsaufgabe wahrzunehmen. Das Ziel ist, die Mitarbeitenden zu unterstützen und die zugrundeliegenden Probleme zu lösen, um möglichst bald zur vollen Arbeitsleistung zurückzukehren.

Arbeitsplatzstress: Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen können

Stellen Sie sich vor, Sie erleben über mehrere Wochen hinweg intensiven Stress und fühlen sich schlecht. Die Nächte sind von schlechtem Schlaf und Sorgen geprägt. Morgens kommen Sie müde und erschöpft zur Arbeit – und dort scheint auch noch alles schiefzulaufen. In einer solchen Situation ist es wichtig zu überlegen, was Ihnen guttun würde und wie Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte am besten mit Ihnen umgehen könnte.

Unser Rat lautet: Wenn Sie feststellen, dass Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum (Faustregel: bis zu vier Wochen) anders ist, sich nicht gut fühlt oder Auffälligkeiten zeigt, sollten Sie dies zeitnah ansprechen. Dabei ist eine liebevolle, aber gleichzeitig sachliche Herangehensweise ratsam. Sie müssen nicht wissen, ob die beobachteten Auffälligkeiten Symptome einer psychischen Erkrankung oder Belastung sind

oder andere Ursachen haben – das sollte Fachleuten überlassen werden. Vertrauen Sie Ihrer Wahrnehmung: Sie kennen Ihre Mitarbeiter aufgrund Ihrer eigenen Berufs- und Lebenserfahrung und erkennen, wenn es einem Einzelnen nicht gut geht oder sich Veränderungen zeigen. Teilen Sie der Person anhand konkreter Beispiele mit, was Sie beobachtet haben – so geben Sie ihr die Möglichkeit zu erkennen, wie sich ihre Probleme nach außen hin auswirken. Auf diese Weise können Sie einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Ihre Mitarbeiter professionelle Hilfe in Anspruch nehmen, an den Belastungen arbeiten und bald wieder in ihre volle Kraft kommen. Unsere Erfahrung zeigt, dass eine Ansprache durch die Führungskraft oft einen größeren Einfluss auf die Inanspruchnahme von Hilfe hat als Gespräche mit Familie oder Freunden.

Warnsignale für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

Auffälligkeiten können in drei Bereichen auftreten.

1. Bei der Arbeit selbst, zum Beispiel durch eine höhere Fehlerquote oder vermehrte Fehlzeiten.
2. In der Persönlichkeit: Der/die Mitarbeitende wirkt anders als sonst – unzufrieden, unkonzentriert und evtl. introvertiert.
3. Im sozialen Bereich: Das Kommunikationsverhalten ist angespannt, gereizt oder sogar aggressiv, die Person distanziert sich und bleibt Meetings oder üblichen Feierabendunternehmungen fern. Die folgenden Auffälligkeiten sind Anhaltspunkte zu Ihrer Orientierung. Sie sollten immer im Gesamtzusammenhang betrachtet werden.

1. Arbeitsverhalten und Leistungsfähigkeit:

- Fehlende Konzentration, "nicht bei der Sache sein", Vergesslichkeit
- erhöhte Fehlerquote, Flüchtigkeitsfehler
- Leistungsminderung sowie Leistungsschwankungen, gewohnte Zuverlässigkeit in der Leistung lässt nach
- Nachfragen bekannter Arbeitsinhalte, wiederholte Kontrollen der ausgeführten Arbeiten
- Selbstgeschaffener, übertriebener Termin- und Zeitdruck
- Vermeiden von bestimmten Tätigkeiten (z.B. Kundentelefonate, "Aufschieberitis")

2. Veränderungen in der Arbeitsdisziplin

- Arbeitsunterbrechungen, Pausen, Verlassen des Arbeitsplatzes
- geringeres Durchhaltevermögen
- Verspätungen, Unpünktlichkeit
- Unentschuldigtes Fehlen
- Verspätete Abgabe von Krankmeldungen
- Nichteinhalten von Terminen
- Arbeit bleibt liegen oder zieht sich unverhältnismäßig lange hin

3. Veränderungen im Sozialverhalten und in der Persönlichkeit:

- Angespanntheit, Gereiztheit, aggressive und nicht einschätzbare Reaktionen
- Niedergeschlagenheit, "abwesend sein"
- Hohe Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- Überbewertung belangloser Probleme
- unrealistische Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung und des Verhaltens
- Misstrauen und Negativerwartungen anderen gegenüber, Vorwurfshaltung gegenüber dem Team und Vorgesetzten
- Rückzug, untypische Vermeidung von Kontakten zu Kolleginnen und Kollegen, sowie Vorgesetzten

4. Gesundheitliche Beeinträchtigungen:

- Häufung von (Kurz-)Erkrankungen, Anfälligkeit für Erkrankungen und Infektionen
- Auffällige Unruhe
- Erschöpfung
- Klagen über Schlaflosigkeit Körperliche Beschwerden (z. B. Kopfschmerzen, Migräne, Magenbeschwerden, Rückenbeschwerden, Schwindel)

Mentale Belastung: Gesprächsleitfaden für Führungskräfte

1. Leiten Sie Ihr Gespräch positiv und authentisch ein. Formulieren Sie die ersten Sätze so natürlich wie möglich und so, wie es zu Ihnen persönlich und der Situation am besten passt. Sie können z. B. sagen: "Ich mache mir Sorgen um Sie, weil ich sehe, dass es Ihnen nicht gut geht." Oder: "Mir sind in letzter Zeit ein paar Dinge aufgefallen, die ich von Ihnen nicht gewohnt bin. Mir ist wichtig, frühzeitig mit Ihnen darüber zu sprechen."
2. Schildern Sie Ihre Beobachtungen: "Seit circa sechs Wochen wirken Sie auf mich bedrückt, lachen viel weniger als sonst, beteiligen sich viel weniger an Diskussionen und reagieren oft gereizt, z. B. gestern im Vertriebsmeeting." Oder: "Heute morgen hat mich unsere Kundin Frau K. angerufen, weil sie schon seit zwei Wochen auf eine Antwort von Ihnen wartet." Verwenden Sie dabei nur Ich-Botschaften.
3. Sprechen Sie Ihre Vermutungen, Zusammenhänge und Einschätzungen an. "Ich habe die Vermutung, dass die genannten Veränderungen damit zu tun haben könnten, dass es Ihnen mental nicht gut geht." Gehen Sie mit dem/der Mitarbeitenden in den Austausch, fragen Sie ihn/sie auch nach seinen/ihren Sichtweisen. Lassen Sie diese nebeneinanderstehen. Richten Sie Ihren Fokus in der Gesprächsführung auf die Entwicklung von Lösungen.

4. Machen Sie Unterstützungs- und Hilfsangebote: "Was kann ich, das Team, unser Unternehmen beitragen?" Und: "Unser Unternehmen bietet für die Belegschaft ein Mental Health Coaching bei Institut IGM an. Dort wird einem in Situationen wie Ihrer anonym, kurzfristig und kostenfrei weitergeholfen. Ich kann Ihnen nur empfehlen, das Angebot zu nutzen."
5. Besprechen Sie mit dem/der Mitarbeitenden, was er oder sie selbst tun kann. Stärken Sie die Selbstverantwortung: "Was können Sie selbst zur Verbesserung Ihrer Situation beitragen?" Oder: "Sind Sie ausreichend medizinisch bzw. ärztlich versorgt?"
6. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen und verabreden Sie einen neuen Gesprächstermin – etwa zwei bis vier Wochen nach dem Gespräch, um die Umsetzung der Vereinbarungen zu besprechen und ggfs. nachzusteuern.

Wie Führungskräfte bei einem Gespräch zu mentalen Auffälligkeiten sensibel reagieren können

- Signalisieren Sie der/dem Mitarbeitenden, dass Sie sich Gedanken oder Sorgen machen. Machen Sie deutlich, dass Ihnen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wichtig ist.
- Schildern Sie Ihre Beobachtungen so konkret wie möglich. Das ist wichtig, weil belastete Mitarbeitende oft selbst nicht mehr gut wahrnehmen, wie sie nach außen wirken.
- Schildern Sie offen und ehrlich Ihren Eindruck, zum Beispiel, dass die Person belastet wirkt. Überlegen Sie gemeinsam, was er/sie tun kann und wie auch sie unterstützen können, damit es ihm/ihr besser geht und er/sie seinen Job wieder gut ausführen kann.
- Lassen Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeitende nach der Schilderung Ihrer Auffälligkeiten zu Wort kommen, gehen Sie mit ihm/ihr in den Austausch.
- Wenn die/der Mitarbeitende Ihnen seine/ihre Probleme detailliert ausführen möchte, dürfen Sie Mitgefühl zeigen und sich für das Vertrauen bedanken, sich aber – auch wenn es schwer fällt – auf eine tiefergehende Schilderung der persönlichen Probleme gar nicht erst einlassen. Sie können zum Beispiel sagen: "Umso wichtiger ist es, dass Sie sich unterstützen lassen und fachliche Hilfe in Anspruch nehmen."
- Bleiben Sie in jedem Augenblick achtungs- und respektvoll.
- Bleiben Sie ruhig und bei Ihrer Sichtweise, auch wenn der oder die Mitarbeitende eine andere Perspektive hat.
- Empfehlen Sie und unterstützen Sie den/die Mitarbeitenden darin, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Entscheidung dafür sollten Sie jedoch ihm/ihr überlassen

Sollte die Führungskraft mit dem/der Mitarbeitenden dessen/deren Probleme angehen? Nur dann, wenn es konkrete Probleme am Arbeitsplatz gibt. Diese können Sie gemeinsam angehen und Entlastung schaffen.

Wie reagieren Mitarbeitende auf solche Gespräche?

Die Praxis zeigt, dass Gespräche oft lange aufgeschoben werden. Mitarbeiter zeigen teilweise über viele Jahre hinweg deutliche Auffälligkeiten, doch ihr Verhalten wird geduldet, Leistungsminderungen und Fehlverhalten werden ausgeglichen. Führungskräfte scheuen sich oft vor dem Risiko, etwas falsch zu machen. Es kommt auch häufig vor, dass sie ihre Verantwortung an die Personalabteilung delegieren oder denken: "Ich kenne Herrn B.'s Probleme ja." Dabei ändert sich in der Regel nichts, im Gegenteil, die Schwierigkeiten manifestieren sich oft oder verstärken sich, je länger sie ignoriert werden. Dabei ist es gar nicht so schwer, Mitarbeitende in ihrer mentalen Gesundheit zu unterstützen – vorausgesetzt, man weiß, wie man die Gespräche führen kann.

Was ist, wenn sich nach dem ersten Gespräch nichts verbessert? Sofortige Erfolge sind nicht immer zu erwarten. Das erste Gespräch markiert oft nur den Anfang. Wenn sich innerhalb der nächsten zwei bis drei Wochen keine Veränderung im Verhalten des Mitarbeiters zeigt, ist ein zweites Gespräch angebracht, und im weiteren Verlauf können auch die Personalabteilung und der Betriebsrat einbezogen werden. Nachhaltigkeit ist besonders wichtig, insbesondere bei Mitarbeitenden, die unter Belastungen leiden.

In den meisten Fällen sind die Betroffenen dankbar und erleichtert, wenn ihre Situation angesprochen wird und man sich um sie kümmert. Außerdem müssen Mitarbeiter nach diesem Ansatz mit der Führungskraft nicht zwangsläufig über ihre persönlichen Belastungen sprechen, sondern können sich darauf konzentrieren, was getan werden kann, um ihre Situation zu verbessern und ihren Job wieder mit Freude auszufüllen.

Autor:
Friedrich Schneider
Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement
Neudau 1
94356 Kirchroth

©Institut IGM (Weitergabe an dritte Personen ohne vorherige Genehmigung nicht erlaubt)