



Die «5A» im Umgang mit Mitarbeitenden, die psychische Probleme entwickeln

Vorgesetzte spüren, wenn beim Mitarbeitenden etwas nicht stimmt. Eventuell handelt es sich dabei um psychische Probleme, die sich zu einer Erkrankung entwickeln könnten. Psychisch belastete Mitarbeiter fordern Vorgesetzte – und überfordern sie allenfalls. Ein neuer Leitfaden zeigt auf, wie Arbeitgebende mit den psychischen Problemen ihres Mitarbeitenden umgehen sollen. von Thomas Pfiffner

Wer eine Grippe hat, informiert den Chef und geht zum Arzt. Bei einer psychischen Erkrankung hingegen versuchen Betroffene oft, ihr Leiden aus Scham oder Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zu verbergen.

Die IV-Stelle Graubünden ermutigt Vorgesetzte mit einem praxiserprobten, von der Sozialversicherungsanstalt (SVA) Zürich entwickelten Leitfaden, die Früherkennung in den Führungsalltag zu integrieren.

Mit den «5A» aus der Krise

Die «5A» (aufhorchen, abklären, ansprechen, auffordern und aktiv bleiben) helfen, problematische Entwicklungen bei Mitarbeitenden zu erkennen, lösungsorientiert anzugehen und ihre Auswirkungen auf den Betrieb zu minimieren. Damit wird die Produktivität des ganzen Teams erhalten und ein vertrauensvolles Arbeitsklima geschaffen. Auch Kosten können so reduziert werden.

Aufhorchen

Bei Auffälligkeiten im Verhalten sollten Vorgesetzte aufhorchen und Anzeichen bewusst wahrnehmen – vor allem solche,



Probleme am Arbeitsplatz: Eventuell stecken psychische Probleme dahinter. Wie kann ein Arbeitgeber in dieser Situation helfen?

Bild Pixabay

die nicht vertraut sind oder irritieren. Mitarbeitende mit einem psychischen Problem reagieren unterschiedlich. Die einen werden unsicher und ziehen sich zurück, andere werden dünnhäutig oder aufbrausend. Oft nimmt auch die Produktivität ab: Der Mitarbeiter ist unkonzentriert, unzuverlässig und er arbeitet langsamer. Es kommt zu ungewohnten Fehlern oder nicht eingehaltenen Absprachen.

Abklären

Es gilt, die Situation schriftlich festzuhalten und konkret zu schildern, wo Arbeitsleistung und Verhalten des Mitarbeitenden von den Erwartungen abweichen. Der Fokus auf das grösste Problem in Bezug auf die Arbeit hilft, ein Ziel für die Führungsarbeit zu setzen: Was will man zusammen mit dem Mitarbeiter erreichen? Eventuell ist ein konstruktiv-kritisches Feedbackgespräch angezeigt oder

es müssen weitere Stellen im Betrieb zur Unterstützung einbezogen werden.

Ansprechen

Sorge oder Kritik zu äussern, ist anspruchsvoll. Das konstruktive, offene Gespräch ist aber eine Chance, die Abwärtsspirale am Arbeitsplatz zu unterbrechen. Es ist wichtig, genügend Zeit für das Gespräch zu reservieren und sich schriftlich vorzubereiten. Eine wohlwollende Haltung und ein verständnisvoller Ton ermöglichen den Dialog. Um Klarheit und Verbindlichkeit zu schaffen, sollten Vorgesetzte konkrete nächste Schritte mit dem Mitarbeitenden vereinbaren und festlegen, was sich bis zum nächsten Gespräch verbessern soll.

Auffordern

Bei einem ernsthaften psychischen Leiden kann es sein, dass Vereinbarungen nicht erfüllt werden. Dann soll zu konkretem Handeln aufgefordert werden. Dabei helfen Verständnis und das Schildern des erwarteten Verhaltens. Der Vorgesetzte kann auch vom Mitarbeitenden verlangen, sich Hilfe bei einer externen Fachperson zu suchen; diese sollte Umfang und Art der zumutbaren Arbeit während der Behandlung einschätzen können.

Aktiv bleiben

Psychisch Erkrankte brauchen eine nahe Begleitung. Deshalb sind regelmässige Feedbackgespräche und eine klare, wohlwollende und konsequente Führung wichtig. Auch wenn Leistung und Verhalten wieder stimmen: Man sollte weiterhin aufmerksam bleiben. So lassen sich problematische Entwicklungen früh erkennen und man kann rasch handeln. Als Führungsperson aktiv zu bleiben, heisst auch, bei Bedarf Unterstützung zu holen; im eigenen Unternehmen oder auch extern, zum Beispiel bei den Eingliederungsfachleuten der SVA Graubünden.

■ Thomas Pfiffner ist Leiter der IV-Stelle, SVA Graubünden, Ottostrasse 24, Postfach, 7001 Chur

Der 5A-Leitfaden für Vorgesetzte

Der neue Leitfaden für Vorgesetzte «Psychische Probleme überdecken das wahre Gesicht» kann auf der Website der SVA Graubünden heruntergeladen werden: www.sva.gr.ch/5ALeitfaden