

Heribert Fishedick

Leitfaden zum Umgang mit gefährdeten High-Performern



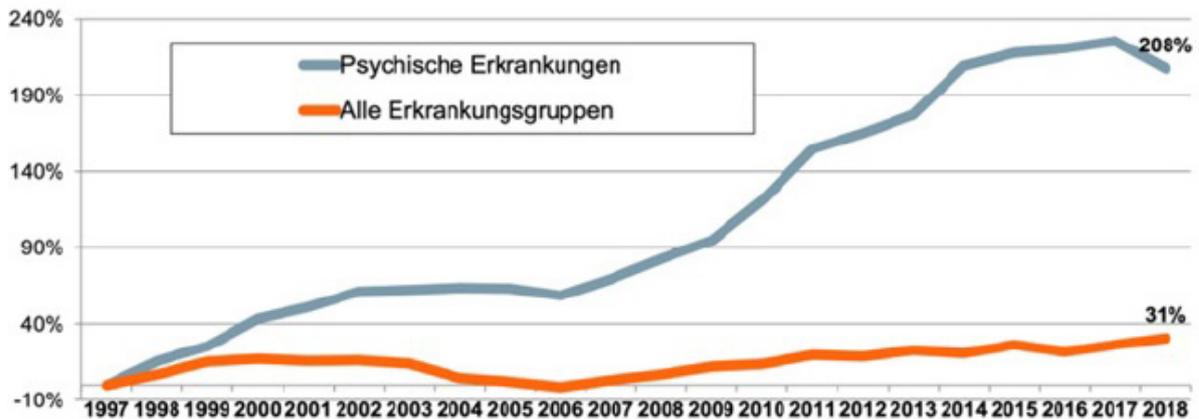
Für alle Unternehmer:innen, Geschäftsführer:innen und Personalleiter:innen, die Wissen im Unternehmen halten und lange Ausfallzeiten und hohe Recruitingkosten vermeiden wollen.

Inhalt

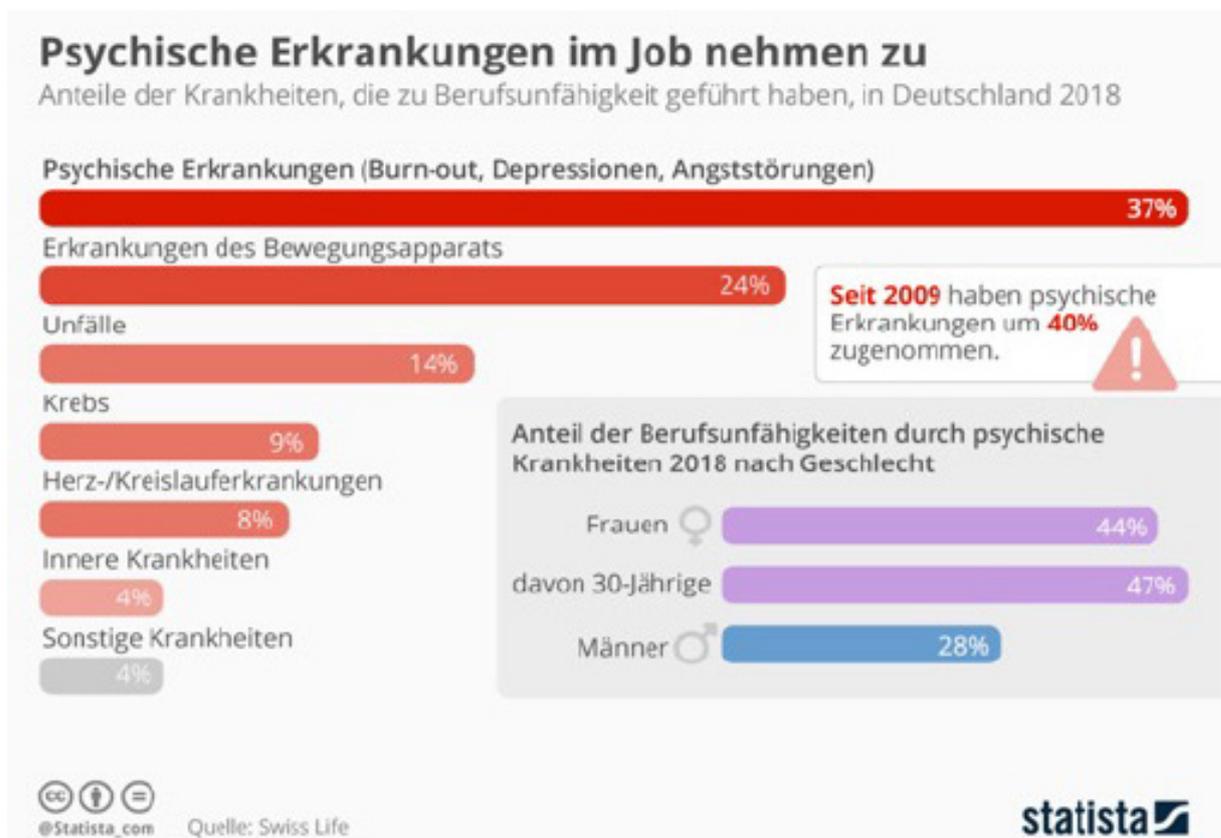
1. Hintergrund
2. So kommt es zu psychischen Erkrankungen
3. Diese psychischen Erkrankungen spielen vor allem eine Rolle
 - Belastungsreaktionen
 - Burnout
 - Angststörungen
 - Depression
4. Diese 3 Fehler sollten Sie deshalb vermeiden
 - Ignorieren
 - Privatisieren
 - Druck erzeugen
5. Daran erkennen Sie eine mögliche Gefährdung Ihrer Mit-arbeitenden
 - Veränderungen im Sozialverhalten
 - Veränderungen in der Stimmungslage
 - Veränderungen im Arbeitsverhalten
6. Führen Sie ein Präventionsgespräch

Hintergrund

Seit mehreren Jahren steigen die AU-Tage infolge psychischer Erkrankungen und Belastungsreaktionen. Schon jetzt gilt, dass jährlich ein Drittel der erwerbsfähigen Bevölkerung an einer behandlungsbedürftigen psychischen Störung erkrankt.



In den Ursachen für Frühverrentung stehen die psychischen Erkrankungen bereits an erster Stelle und das in einem Durchschnittsalter von 49 Jahren.



Jüngste Studien der AOK zeigen, dass Mitarbeitende im Home-Office sich zwar über ihre Arbeit zufriedener äußern, aber anfälliger für psychische Erkrankungen sind. Das gilt besonders unter den erschwerten Bedingungen der Corona-Maßnahmen.

Infolge der andauernden Pandemie ohne Aussicht auf einen Endtermin und die mit den Maßnahmen verbundenen beruflichen und familiären Belastungen beobachten Fachleute schon seit längerem eine weitere Zunahme psychischer Erkrankungen. Spezialkliniken für obere Führungskräfte verzeichnen erhöhte Anfragen.

Rollenkonflikte belasten

Einerseits sind Führungskräfte Leader und Change-Agents, die Unternehmensziele an ihre Mitarbeitenden kommunizieren und diese motivieren müssen, andererseits sind sie selbst Follower, die Vorgaben umsetzen müssen. Denn die Ziele werden vom obersten Board vorgegeben, überwiegend orientiert an der Steigerung des Unternehmenswertes, und durch Kennzahlen über alle Ebenen gesteuert. Dabei weiß jede Führungskraft schon heute, dass die Zielerreichung zum Zeitpunkt der Erreichung schon nicht mehr reicht, denn dann geht es wieder um „noch mehr“.

Erschwerte Rahmenbedingungen

Diese Leader-Aufgabe wird zusätzlich dadurch erschwert, dass die Zielvorgaben ohne begleitende Ressourcenoptimierung wie z.B. zusätzliches Personal erfolgen. Im Gegenteil: die Ziele sollen aus Kostengründen bei gleichzeitiger Reduzierung von Ressourcen erreicht werden.

Verschärft wird die Aufgabe auch dadurch, dass von Führungskräften Ergebnisverantwortung verlangt wird, ohne dass diese letztlich ausreichend auf die Faktoren des Zustandekommens der Ergebnisse Einfluss nehmen können. Dazu fehlt ihnen einerseits der Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Zum anderen werden die ausschlaggebenden Faktoren, Einflüsse und Zusammenhänge immer komplexer. Massenhafte und widersprüchliche Informationen eröffnen einen breiten Interpretationsspielraum und verunsichern dadurch zusätzlich. Denn es lässt sich nicht mehr eindeutig bestimmen, welche Handlung oder Strategie zielführend ist. Auf diesem Hintergrund neigen viele Führungskräfte zu kurzfristigem Aktionismus, zum „Drauflosoptimieren“, um ihre Ziele zu erreichen.

Interessierte Selbstgefährdung als Folge

Diese Rahmenbedingungen führen nicht nur zu ungewollten Nebenwirkungen im Unternehmen, sondern in der Risikogruppe zur sogenannten „interessierten Selbstgefährdung“, zur Rücksichtslosigkeit gegenüber sich selbst. Dazu gehören die freiwillige Ausdehnung der Arbeitszeiten, der Verzicht auf Freizeitaktivitäten, die Reduzierung von sozialen Kontakten und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, das Nicht-mehr-abschalten-können, unzureichende Erholung und Schlafprobleme. Die Gefährdung betrifft die eigene körperliche und seelische Gesundheit, die Qualität und den Bestand der Partnerschaft und die Beziehung zu den eigenen Kindern. „Interessiert“ ist diese Selbstgefährdung insofern, dass die Betroffenen wissen, was gut für sie wäre, aber tun, was schlecht für sie ist, um Erfolg zu haben oder den Erfolg nicht zu gefährden. Die interessierte Selbstgefährdung kann daher sowohl aus dem Erfolgsrausch wie aus der Angst vor Misserfolg erfolgen.

2. So kommt es zu psychischen Erkrankungen:



Am Anfang kann eine genetische Prädisposition stehen. Diese spielt z.B. bei endogenen Depressionen eine Rolle, bei der man oft in der Herkunftsfamilie ähnliche Erkrankungen feststellen kann. Betroffene sind daher mehr gefährdet, bei Belastungen mit Krankheitsausbruch zu reagieren.

Als Ursache von psychischen Erkrankungen sowie als Verschärfung bei genetischer Prädisposition spielen auch lebensgeschichtliche Erfahrungen eine Rolle. Vor allem in den ersten 6 Lebensjahren werden die Grundlagen für alle wichtigen Lebensthemen gelegt: wieviel Zutrauen wir in das Leben, in uns selbst und in die anderen haben, wie wir Beziehung gestalten und mit Konflikten umgehen, wie wir Herausforderungen angehen und vieles andere mehr. Negative Erfahrungen mit diesen Themen können dann zu einschränkenden Verhaltensmustern werden, die sich im Lauf der Zeit verstärken. Reichen diese Muster nicht mehr zur Bewältigung einer aktuellen Krise/Herausforderung, kommt es zur Symptombildung.

In jedem Fall gibt es einen Anlass, der schließlich zur Symptombildung in Form von psychischen Erkrankungen führt. Das können aktuelle überfordernde berufliche oder private Ereignisse sein, das kann aber auch der berühmte Tropfen sein, der das Fass infolge beruflicher und/oder privater Belastungen schließlich überlaufen lässt.

3. Diese psychischen Erkrankungen spielen vor allem eine Rolle:

Belastungs- und Anpassungsstörungen

Einschneidende Erlebnisse und Daueranspannung können zu Belastungsreaktionen führen. Im akuten Stadium steigen der Blutdruck und die Muskelanspannung, Betroffene reagieren schnell gereizt oder ärgerlich, ihre Leistungen schwanken, Konzentrationsschwierigkeiten führen zu Fehlern. Im chronischen Stadium entwickeln Menschen, die zur Vermeidung neigen, Symptome im gastrointestinalen System. Menschen, die zu aktiven Bewältigungsversuchen tendieren, damit aber scheitern, entwickeln Symptome im kardiovaskulären System und im Muskel- und Halteapparat.

Burnout

Eine chronische Dauerbelastung kann in Verbindung mit Hilflosigkeitsgefühlen zu einem Burnout führen. Betroffen fühlen sich dann emotional, körperlich und geistig vollkommen erschöpft. Entfremdungsgefühle und Ängste wechseln mit Zynismus und depressiven Episoden. Schließlich kommt es ohne weitere Vorwarnung zur körperlichen und emotionalen Dekompensation.

Angststörungen

Angststörungen gehören zur Gruppe der häufigsten psychischen Erkrankungen. Dabei lassen sich folgende Formen unterscheiden:

Ungerichtete Ängste:

Betroffene Menschen hegen ohne nachvollziehbaren Grund dauerhaft Befürchtungen und Sorgen. Sie können diese weder einschränken noch wirkungsvoll kontrollieren. Die Folge ist ein angstvoller Dauerzustand, der gleichzeitig von einer virulenten Unruhe begleitet wird.

Panikattacken:

Eine Variante der ungerichteten Ängste ist die Panikattacke. Panikattacken sind plötzliche heftige Angstausschübe ohne jeden äußerlich erkennbaren Anlass, verbunden mit Ersticken, Herzrasen und Schweißausbrüchen. Es ist ein Zustand, der sich bis hin zu Todesängsten oder der Angst, verrückt zu werden, steigern kann.

Gerichtete Ängste:

Gerichtete Ängste richten sich auf bestimmte Situationen oder Objekte. Z.B.: Soziale Phobie (Angst vor dem bewertenden Blick anderer Menschen); Flugangst, Angst vor engen Räumen, Höhenangst, Angst vor Hunden ...

Depression

Eine Depression kann infolge einer anlagebedingten Stoffwechselstörung (endogen) oder als Reaktion auf lebensgeschichtliche Erfahrungen auftreten. Betroffene erlebt man in einer tief gedrückten, niedergeschlagenen Stimmung. Sie verlieren die Freude an vielen Dingen des Lebens und das Interesse an ihrer Umwelt. Sie wirken erschöpft, mitunter unentschlossen, in sich gekehrt und meiden zunehmend Kontakt mit anderen. Im späteren Verlauf und/oder bei stärkerer Ausprägung sind Leistungseinbußen, Antriebslosigkeit und Konzentrationsstörungen auffällig.

Drei gute Nachrichten:

1. Auch psychische Krankheiten sind etwas Normales, sie haben Ursachen und eine innere Logik.
2. Alle Krankheiten sind behandelbar, entweder durch Psychotherapie oder/ und durch Medikation, je früher, desto besser die Prognose.
3. Sie als Führungskraft können helfen, durch Achtsamkeit, frühes Ansprechen und Vermittlung von Hilfe.

4. Diese drei Fehler sollten Sie darum vermeiden:

1. Ignorieren

Wenn jemand morgens hinkend zur Türe hereinkommt, fragt jeder: „was hast Du denn gemacht?“ Wenn Jemand auffällige Veränderungen in Stimmungen, Sozialverhalten oder Erscheinungsbild zeigt, traut sich kaum einer, das anzusprechen, aus Angst, dem anderen zu nahe zu treten. Das verstärkt die Tabuisierung psychischer Erkrankungen und führt letztlich zu Chronifizierung von Symptomen. Denn je rascher Betroffene Hilfe erfahren, desto höher die Chance zur vollständigen Remission. Je länger die Erkrankung dauert und je stärker damit die Symptomatik wird, desto größer sind auch die Folgen für das Unternehmen.

2. Privatisieren

Natürlich ist Gesundheitsfürsorge in erster Linie eine private Angelegenheit. Aber die Folgen psychischer Erkrankungen bekommt auch das Unternehmen zu spüren in Form von eingeschränkter Leistung, erhöhten Ausfallzeiten und Belastung durch schwieriges Sozialverhalten. Im Rahmen der Fürsorgepflicht sollte es eh selbstverständlich sein, Betroffenen Unterstützung anzubieten. Aber auch ganz nüchterne Finanzüberlegungen kommen hier zum Tragen: eine akute Krisenintervention und -unterstützung kostet Sie bedeutend weniger als längere und häufigere Ausfallzeiten oder der Verlust von Knowhow und ein erforderlicher Recruiting-Prozess zur Neubesetzung bei Ausscheiden aus dem Unternehmen.

3. Druck erzeugen

Da die Übergänge zwischen „normal“, „Persönlichkeitsakzentuierung“, „Macke“ und „Erkrankung“ fließend sind, ist es nicht leicht, angemessen zu reagieren. Zumal gerade Menschen mit depressiver Symptomatik durch ihre Antriebslosigkeit die Umgebung oft rasend machen. Aber man muss wissen: Betroffene haben ihre Gefühle nicht mehr im Griff, sondern die Gefühle haben diese Menschen im Griff. Druck und Appelle wie „reißen Sie sich doch mal zusammen“ verstärken nur Symptomatik und sozialen Rückzug und fördern weitere Ausfalltage.

5. Daran erkennen Sie eine mögliche Gefährdung Ihrer Mitarbeitenden:

Sie zeigen auffällige Veränderungen im Sozialverhalten wie

- zieht sich zurück, kapselt sich ab, wirkt versunken
- reagiert überzogen gereizt und aggressiv z.B. auf Kritik
- hegt intensives Misstrauen gegenüber anderen
- entwickelt unverständliche Verschwörungs- und Verfolgungsideen
- äußerst destruktive verbale Angriffe
- verursacht Beziehungskonflikte im Team
- wirkt zunehmend distanzlos und zeigt unangemessene Vertraulichkeit

Sie zeigen auffällige Veränderungen in der Stimmungslage und im persönlichen Auftreten wie

- leicht reizbar
- dünnhäutig
- verstärkt unsicher und ohne Selbstvertrauen
- leidet unter Befürchtungen und Ängsten
- erschöpft und kraftlos
- mutlos, abwesend, resignativ
- niedergeschlagen, traurig
- unangemessen überschwänglich, euphorisch, waghalsig
- überaktiv bis zur Erschöpfung
- außergewöhnlich unruhig und angespannt
- zeigt auffällige Nachlässigkeit bei Kleidung und Körperpflege
- zeigt Symptome wie: Schlaflosigkeit, Kopfscherzen, Verspannungen der Muskulatur, Konzentrationsschwäche, unkontrollierbare Zuckungen, Appetitlosigkeit, Rückenschmerzen

Sie zeigen auffällige Veränderungen im Arbeitsverhalten wie

- deutliches Leistungsdefizit
- Leistungsschwankungen
- gestiegene Fehlerquote
- Häufung von Qualitätsmängeln
- Vergesslichkeit
- Vermeidung von Aufgaben
- nachlassende Zuverlässigkeit
- Häufung von Fehlzeiten
- Unpünktlichkeit und mangelnde Disziplin/Struktur

6. Führen Sie ein Präventionsgespräch:

Wer mit dem Herzinfarkt aus dem Unternehmen getragen wird, gilt als „Held der Arbeit“. Wer rechtzeitig die Hand hebt und sagt „ich kann so nicht mehr“, der fürchtet das „Weichei-Image“. Betroffene melden sich daher selten von selbst. Sie als Ver-antwortliche:r müssen deshalb aktiv auf mögliche Gefährdete zugehen.

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Gespräch ist die Einstellung: wir schätzen Sie und Ihre Arbeit – wir beobachten Veränderungen und machen uns Sorgen – wir möchten Sie unterstützen, denn uns ist an Ihnen Ihrer Arbeit gelegen.

Gesprächsphasen	Gesprächspunkte
Eröffnungsphase	
Anlass benennen	Sie sprechen kurz an, dass Sie Veränderungen wahrgenommen haben, die Sie beunruhigen (noch nicht beschreiben)
Ziele benennen	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Sie möchten Ihrer Fürsorgepflicht nachkommen, weil Sie sich Sorgen um die Gesundheit des Mitarbeiters machen.</i> ⇒ <i>Sie wollen in Ruhe klären, ob und wie die Veränderungen mit Belastungen oder Problemsituationen im betrieblichen Alltag zusammenhängen.</i> ⇒ <i>Sollte dies der Fall sein, geht es darum, gemeinsam eine Lösung zu finden und die Belastungen abzustellen oder zu minimieren.</i> ⇒ <i>Sollten andere Gründe ausschlaggebend sein, gehe es trotzdem um Unterstützung zur Stabilisierung.</i>

Gesprächsphasen	Gesprächspunkte
Klärungsphase Verhaltensbeschreibung	Sie beschreiben sachlich die Veränderungen, die Ihnen persönlich aufgefallen sind (so wie eine Video-Kamera sie aufnehmen könnte). Dabei vermeiden Sie jede Interpretation/Vermutung/Unterstellung.
	⇒ „Mir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass Sie ... So kenne ich Sie gar nicht. Deshalb mache ich mir Sorgen.“
Fragen zur Selbstwahrnehmung	⇒ „Gibt es Veränderungen in Ihrem Verhalten, die Ihnen selbst aufgefallen sind?“
	⇒ „Fällt Ihnen etwas schwerer als vorher?“
	⇒ „Inwiefern erleben Sie sich selbst als verändert?“
Fragen zu Hintergründen	⇒ „Womit könnten die Veränderungen in Zusammenhang stehen?“
	⇒ „Haben Sie eine Idee, wodurch die Veränderungen entstanden sind?“
	Wenn sich eine Ursache oder ein Ursachenzusammenhang aus dem betrieblichen Alltag abzeichnet. stellen Sie weitere vertiefende Fragen:
	⇒ „Was muss sich ändern, damit Sie wieder eine zufriedenstellende Arbeitssituation haben?“
	⇒ „Wie können aus Ihrer Sicht belastende Momente abgebaut werden?“
	⇒ „Können die Arbeitsbelastungen durch organisatorische oder technische Veränderungen gesenkt werden?“
	Wenn keine betrieblichen Ursachen erkennbar sind:
	⇒ „Was wollen Sie tun?“
	⇒ „Welche Hilfe können Sie sich vorstellen?“

Gesprächsphasen	Gesprächspunkte
Lösungsfindung und Vereinbarungen	<p>Ermutigen Sie den Mitarbeiter zu einem klärenden Gespräch mit einem Haus- oder Facharzt. Betonen Sie, dass Erlebens und Verhaltensänderungen auch körperliche Ursachen haben können, und dass rechtzeitige Hilfe wichtig ist, um eine Chronifizierung zu vermeiden.</p> <p>Würdigen Sie die Vorschläge der/des Betroffenen, aber unterstützen Sie kein Vermeidungsverhalten (er/sie muss etwas Konkretes unternehmen)</p>
Ihre Vorschläge	Stellen Sie auch Ihre Lösungsansätze vor und gleichen diese mit den Vorstellungen des Mitarbeiters ab. Erwägen Sie zum Beispiel eine Sonderregelung zu Pausenzeiten oder die Teilnahme an einem Training/Workshop.
Bieten Sie dem Mitarbeiter gezielt Hilfestellungen an:	
Fragen zur Unterstützung	⇒ <i>Womit kann ich Sie unterstützen?</i>
	⇒ <i>Welche Hilfe können Sie sich von meiner Seite vorstellen?</i>
Vereinbarung	<p>Vereinbaren Sie konkreten Schritte und Maßnahmen. Fassen Sie die Beiträge des Mitarbeiters und Ihre Beiträge zusammen. Vereinbaren Sie einen Folgetermin, um gemeinsam zu schauen, ob sich ausreichende Veränderungen eingestellt haben.</p>

