

Gesprächsleitfaden für Führungskräfte: Sensibler Umgang mit Mitarbeitenden mit chronischen Erkrankungen, psychischen Erkrankungen oder Behinderungen

Einleitung

Gespräche über gesundheitliche Einschränkungen erfordern Einfühlungsvermögen, Respekt und eine wertschätzende Kommunikation. Ziel dieses Leitfadens ist es, Führungskräften eine Struktur für Gespräche mit betroffenen Mitarbeitenden zu bieten und ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen. Wichtig ist, dass dies nicht als unangenehme Pflicht oder als Problembehebung betrachtet wird, sondern als Gelegenheit zur eigenen Weiterentwicklung und zur Stärkung einer positiven, offenen Unternehmenskultur. Falls Sie als Führungskraft merken, dass Sie dem Thema nicht gewachsen sind, ziehen Sie Fachstellen innerhalb der Universität hinzu. Zudem sollten Sie das Gespräch als Lernmöglichkeit nutzen: Was haben Sie über sich und Ihre Führungsrolle gelernt?

1. Vorbereitung auf das Gespräch

- Klärung des Anlasses: Was ist der konkrete Grund für das Gespräch? (z. B. häufige Fehlzeiten, verändertes Verhalten, eigenes Anliegen des Mitarbeitenden)
- Rahmenbedingungen: Sorgen Sie für eine ungestörte, vertrauensvolle Atmosphäre.
- Relevante Informationen: Informieren Sie sich vorab über mögliche Unterstützungsangebote (z. B. Betriebsarzt, Schwerbehindertenvertretung, externe Beratungsstellen).
- Reaktion auf Widerstand vorbereiten: Mitarbeitende könnten mit Schutzmechanismen reagieren und sich nicht auf das Gespräch einlassen. Bleiben Sie geduldig, bieten Sie das Gespräch erneut ungezwungen an und geben Sie dem Mitarbeitenden Zeit, von sich aus darauf zurückzukommen.

2. Einstieg in das Gespräch

- Wertschätzender Beginn: "Ich möchte mir heute Zeit nehmen, um mit Ihnen in Ruhe über Ihre aktuelle Situation zu sprechen und herauszufinden, wie wir Sie bestmöglich unterstützen können."
- Freiwilligkeit betonen: Das Gespräch ist ein Angebot, kein Zwang.
- Vertraulichkeit zusichern: "Was wir besprechen, bleibt zwischen uns, es sei denn, Sie stimmen einer Weitergabe von Informationen zu."
- Gespräch von Mensch zu Mensch führen: Versetzen Sie sich in die Lage des Gegenübers und zeigen Sie echte Empathie. Es gibt keine Standardlösung – es geht darum, zu verstehen, was die individuelle Person braucht.

3. Offene Kommunikation und Bedarfsanalyse

- Einladung zur Selbstäußerung: "Möchten Sie mir erzählen, was Ihre aktuelle Situation erschwert?"
- Empathisches Zuhören: Lassen Sie den Mitarbeitenden ausreden, stellen Sie Rückfragen zur Klärung, aber vermeiden Sie Druck.
- Konkretisierung des Unterstützungsbedarfs:

- "Welche Unterstützung würde Ihnen helfen, Ihre Arbeit gut auszuführen?"
- "Gibt es Anpassungen, die Ihre Arbeitsfähigkeit verbessern könnten (z. B. flexible Arbeitszeiten, ergonomische Hilfsmittel)?"
- Die richtigen Fragen stellen: Beachten Sie das ROGERS-Modell (Empathie, bedingungslose Wertschätzung, Kongruenz), um eine vertrauensvolle Basis zu schaffen.

4. Nonverbale Kommunikation und Empathie

- Körpersprache bewusst einsetzen: Offene Haltung, Augenkontakt und ein ruhiger Tonfall helfen, Sicherheit zu vermitteln.
- Spiegeln von Emotionen: Zeigen Sie echtes Verständnis, indem Sie Emotionen des Gegenübers wahrnehmen und angemessen darauf reagieren.
- Pausen zulassen: Stille kann Raum für Reflexion geben und zeigt, dass Sie wirklich zuhören.

5. Konkrete Vereinbarungen treffen

- Gemeinsame Lösungen erarbeiten:
 - "Welche Möglichkeiten sehen Sie selbst?"
 - "Ich kann mir folgende Maßnahmen vorstellen ... Wie sehen Sie das?"
- Ressourcen und Anlaufstellen aufzeigen:
 - Interne Unterstützung (Betriebsarzt, Personalabteilung, Schwerbehindertenvertretung, Suchthelfer der Universität Potsdam)
 - Externe Beratungsstellen
- Verbindliche Absprachen treffen:
 - Follow-Up-Gespräch vereinbaren: "Lassen Sie uns in [4 Wochen] noch einmal zusammenkommen und schauen, wie es Ihnen geht."

6. Prävention und Teamdynamik

- Individuelle Bedürfnisse im Team berücksichtigen: Was braucht jede Person, um gut arbeiten zu können?
- Teamdynamik und Charaktere reflektieren: Achten Sie auf unterschiedliche Persönlichkeiten und deren Bedürfnisse.
- Offene Kommunikation und Kultur etablieren: Ein inklusives Arbeitsumfeld beugt Konflikten und Unsicherheiten vor.

7. Abschluss und Reflexion

- Wertschätzung ausdrücken: "Danke, dass Sie so offen mit mir gesprochen haben. Mir ist es wichtig, dass Sie sich hier wohl und unterstützt fühlen."
- Unterstützung bekräftigen: "Lassen Sie mich wissen, falls sich etwas ändert oder Sie weitere Hilfe benötigen."

Zusätzliche Hinweise

- Vermeiden Sie Diagnosen oder Bewertungen. Führen Sie das Gespräch aus einer unterstützenden Rolle, nicht als medizinischer Experte.
- Respektieren Sie die Privatsphäre. Der Mitarbeitende ist nicht verpflichtet, Details preiszugeben.
- Nutzen Sie eine neutrale, wertschätzende Sprache. Vermeiden Sie Begriffe mit negativem Beiklang (z. B. "Leiden", "Beeinträchtigung") und fokussieren Sie auf Stärken und Möglichkeiten.

Fazit

Ein einfühlsames Gespräch kann Vertrauen fördern und Barrieren abbauen. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle dabei, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und unterstützt fühlen.