

# Wie geht es dir?

Burn-out, Handikap, Kriegstrauma: Im Umgang mit seelisch oder körperlich angeschlagenen Kollegen sind viele unsicher.

**T**obias Mayr fühlte sich wie auf einem fremden Stern. Nach sechs Monaten Krankschreibung war er den ersten Tag wieder im Büro, und die Kollegen gingen über seine lange Abwesenheit stillschweigend hinweg. „Mein ganzes Arbeitsumfeld wusste, dass ich wegen eines Burn-outs in der Klinik war“, erzählt der Betriebswirt eingeschüchtert. „Doch keiner erkundigte sich, wie es mir so geht. Ich spürte aber, dass ich beobachtet wurde.“ Die Rückkehr von Burn-out-Patienten an den Arbeitsplatz ist nicht nur für Betroffene schwierig. Nicht selten herrscht im gesamten Team große Verunsicherung. Kollegen und Führungskräfte überlegen, ob sie den Wiedereinsteiger mit Samthandschuhen anfassen müssen. Ob er wieder voll belastbar ist. Ob sie jetzt vorsichtig mit Kritik sein müssen, weil sonst womöglich die nächste Krise droht.

Gut sei, in solchen Situationen das persönliche Gespräch zu suchen, rät Michael Steil, Psychologe und Spezialist für Teamentwicklung. „Klären Sie diese grundsätzlichen Fragen auch auf der kollegialen Ebene, um eine Verhaltensorientierung zu bekommen“, empfiehlt der Leiter des Freiburger Instituts für Human Resources. Bei Fragen wie „Hast du bestimmte Erwartungen?“ oder „Muss ich auf

etwas Rücksicht nehmen?“ kann der Wiedereinsteiger zudem selbst entscheiden, ob er ausführlich über seine Genesungspläne sprechen will oder nicht. Nach Steils Erfahrungen gehen Burn-out-Patienten je nach Persönlichkeitsstruktur ihren Neustart ganz unterschiedlich an. Manche setzten ab sofort klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben, um ihre psychische Stabilität nicht zu gefährden, andere schätzten die offene Kommunikation und jegliche Form der Unterstützung.

## REGELRECHT IN DER PFLICHT

**SIND FÜHRUNGSKRÄFTE.** „Sie müssen Aufklärungsarbeit für sich und das Team leisten“, sagt Steil. Mitarbeiter, die in einen Burn-out gerutscht sind, hätten oft bereits im Vorfeld die Solidargemeinschaft am Arbeitsplatz strapaziert, weil sie nicht mehr voll leistungsfähig waren. Umso mehr gelte es, nach der Genesung die Auswirkungen auf den Job auszuloten. Denn bei allem Mitgefühl für den angeschlagenen Kollegen müsse jeder Vorgesetzte im Unternehmensinteresse die Leistungsfähigkeit seines Teams sicherstellen. Klare Abmachungen mit Rückkehrern hinsichtlich Arbeitspensum und Aufgabenverteilung helfen dabei.



Eine kleine Willkommensfeier für den genesenen Kollegen hält Michael Steil für ideal. Sendet sie doch das Signal aus: „Schön, dass du wieder da bist.“ Die Kollegen könnten berichten, was sich in den vergangenen Monaten in der Firma getan hat: personelle Veränderungen, neue Projekte, Strategiewechsel. Gleichzeitig könne der Rückkehrer seine Hoffnungen und Erwartungen ans Arbeitsumfeld formulieren. „Das wäre ein fairer und offener Umgang miteinander“, erklärt Steil, „und würde mit Blick auf die Kommunikation und Interaktion vieles erleichtern.“

Auch angesichts einer Körperbehinderung wissen viele oft nicht, wie sie sich verhalten sollen. Sollen sie das Handicap ignorieren? Sollen sie dem Betroffenen mit Hilfsbereitschaft oder Mitgefühl begegnen – auf die Gefahr hin, sich aufzudrängen? „In diesen Fällen gibt es kein Richtig oder Falsch“, erklärt Michael Steil. Entscheidend sei, was der Kollege wolle. Am sinnvollsten sei auch hier, so Steil, den Kollegen direkt anzusprechen. Nicht vor versammelter Mannschaft, aber unter vier Augen kann man dabei in Ruhe klären, ob es beispielsweise der Rollstuhlfahrer als Übergriff („Ich will nicht als hilfsbedürftiges Wesen wahrgenommen werden“) oder Aufmerksamkeit empfindet, wenn man ihm ungefragt die Tür aufhält. „Letztendlich ist jedes Miteinander am Arbeitsplatz Verhandlungssache“, sagt Steil, der in seinen Kursen zur Teamentwicklung regelmäßig ähnliche Missverständnisse auflösen muss. Soll heißen: Jeder Mensch hat seine eigenen Überzeugungen und Vorstellungen, inwieweit Privates im Job eine Rolle spielen darf. Während der eine unter vertrauensvollem Umgang im Team Seelenstriptease versteht, will der andere die Themen ausschließlich auf Berufliches beschränkt wissen. Das müsse jeder akzeptieren.

**IN SPRACHLOSIGKEIT KANN DIE KOMMUNIKATION AM ARBEITSPLATZ AUSARTEN**, wenn der Kollege einen nahen Angehörigen verloren hat. Die wenigsten wissen angemessen damit umzugehen, denn Trauer ist etwas sehr Privates. Daher weichen sie den leeren Augen des Kollegen lieber aus, statt sich seiner Trauer auszusetzen und ihm in gebotenem Takt zu kondolieren. Doch hilflose Zurückhaltung belastet die Beziehungen nur. Wer um gesprochene Worte verlegen ist, kann auch eine Beileidskarte schreiben. Je nachdem, wie eng das Verhältnis zum Kollegen ist und ob bis dahin schon Berührungen untereinander üblich waren, können auch eine kurze Umarmung oder das Drücken der Hand angebracht sein, weiß Steil. „Die nonverbale Kommunikation ist sowieso meist deutlich wirkungsvoller als die hölzernen Beileidsbekundungen, die den meisten von uns einfallen“, sagt er. „Hören Sie einfach auf Ihr Bauchgefühl.“

Einen Verhaltenskodex hingegen hält der Konfliktmoderator für notwendig, wenn Kriegsflüchtlinge zum Kollegenkreis stoßen. „Wer Menschen aus dieser für uns fremden Lebenswelt einstellt, darf die Beschäftigten nicht allein mit ihrer Empathie lassen. Das wäre fahrlässig“, sagt Steil, der 2015 als Bundeskoordinator für psychosoziale Notfallversorgung des Deutschen Roten Kreuzes angesichts des Flüchtlingsstroms miterlebte, wie selbst Fachleute von den Schicksalen überfordert waren. „Viele Flüchtlinge sind traumatisiert, haben Albträume und werden auch im Alltag von ihren Erinnerungen eingeholt.“ Für die Kollegen ist es daher wichtig zu wissen: Welche Verhaltensweisen gehen auf ein Psychotrauma zurück? Mit welchen Reaktionen kann ich konfrontiert werden? Was kann ich tun, wenn der neue syrische Mitarbeiter apathisch in der Ecke sitzt, weil ihn irgendein Geräusch oder Geruch zurückwirft in die Hölle von Aleppo? Was ist meine Rolle als Kollege?

Nur so kann das Verständnis für den anderen wachsen, und man sieht in dem geflüchteten Kollegen einen Kollegen wie jeden anderen auch und nicht den Flüchtling.

KARIN MICHAELIS

Illustration: Fotolia



## AUTISTEN IN DER IT

### PLUSPUNKT FÜRS HANDIKAP

Eine Personengruppe ist in der IT-Branche besonders begehrt: Autisten. Menschen mit dieser psychischen Störung sind detailversessen, übersehen keine Fehler, denken analytisch und können sich außergewöhnlich gut konzentrieren. Alles Talente, die sie zu guten Softwaretestern und Programmierern machen. Doch der Umgang mit Autisten ist schwierig, da ihnen Spontaneität fremd ist, sie geregelte Abläufe brauchen und keine Ironie verstehen. Firmen, die Autisten beschäftigen, schulen daher oft die Teamkollegen und stellen feste Ansprechpartner für die Betroffenen ab.