

Professionelle Gesprächsführung

Vertrauen schaffen, Lösungen entwickeln, Ressourcen aktivieren

3 baua: Fakten

Zur professionellen Vorbereitung und Begleitung der Rückkehr in den Betrieb gehören vor allem Vier-Augen-Gespräche mit den zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie werden in diesem Prozess als „Expertinnen und Experten in eigener Sache“ wahrgenommen. Im gemeinsamen Dialog stehen die individuellen, sozialen und betrieblichen Bedingungen im Mittelpunkt, die es den Beschäftigten erlauben, so selbständig wie möglich in die Arbeit zurückzukehren. Die Gesprächsführung orientiert sich entsprechend am Anliegen und den Wünschen der Zurückkehrenden.

»Achtsamkeit für die Person, für die einzelne Person, muss man in diesem Prozess haben. Das ist im Endeffekt auch der Schlüssel, glaube ich, für das Beziehungs-, Vertrauensverhältnis, was da entsteht. Und das ist natürlich immer auch die Herausforderung. Es gibt, das ist zumindest mein Credo, es gibt keine Routineabläufe. Das macht es schwer. Das ist anstrengend. Es gibt nicht den Standardablauf und es gibt auch nicht den Standard-Depressiven. Es geht wirklich darum zu sehen, wo steht derjenige, was macht ihn aus, was kann er gut, was sind seine Ressourcen.«¹ (S. 100) Psychiater/in bzw. Psychologe/in

Vertrauensbeziehungen schaffen, die auch in schwierigen Situationen tragen

Die Gespräche mit zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedürfen einer Haltung, die geprägt ist von Einfühlungsvermögen (Empathie), Akzeptanz, Unvoreingenommenheit und Wertschätzung.¹

Ein wichtiger Aspekt bei jeder Art von Gespräch ist die Anteilnahme. Ohne empathische Einstimmung auf das Gegenüber (...) kann kein tiefergehendes Gespräch geführt werden. (...) Dabei ist es wichtig, zu beachten, dass mit empathischer Einstimmung nicht eine totale Identifizierung mit der Sicht des Gesprächspartners gemeint ist, sondern einerseits der Versuch, das Gegenüber gleichsam von innen heraus zu verstehen, dabei aber andererseits die eigene Position nicht völlig aufzugeben.² (S. 16).

Aktives Zuhören schafft eine positive Gesprächssituation, die Sicherheit und Nähe vermittelt und auf diesem Wege gemeinsam getragene Lösungen für die angesprochenen Probleme und Herausforderungen findet. Entsprechend offen und situationsabhängig muss mit diesen und anderen Fragen umgegangen werden. Sie sind Teil einer lebendigen Gesprächssituation und müssen sich in diese einfügen. Im Mittelpunkt stehen nicht die Fragen, sondern die sich entwickelnde Beziehung zwischen den Gesprächspartnerinnen und -partnern sowie ihre gemeinsame Verständigung über die Ausgangssituation und die weiteren erforderlichen Schritte hin zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Wiedereingliederung.

Infobox 1

Grundlagen einer professionellen Gesprächsführung

- Bereiten Sie sich gut auf die Gespräche vor und planen Sie genügend Zeit ein (ca. 30 bis 60 Minuten).
- Signalisieren Sie den Gesprächsteilnehmenden, dass sie ein Gespräch auch früher beenden können.
- Schaffen Sie in einem ruhigen Raum eine angenehme Gesprächsatmosphäre.
- Nehmen Sie die Menschen mit und in ihrer Gesamtsituation wahr.
- Versuchen Sie Ihr Gegenüber in ihrer/seiner Individualität zu verstehen und anzunehmen.
- Nutzen Sie regelmäßig Angebote zur Supervision und zu entsprechenden Fortbildungen. Tauschen Sie sich regelmäßig mit Fachkolleginnen und -kollegen über Ihre Arbeit und die damit zusammenhängenden Erfahrungen aus.

Gesprächsleitfaden

Ein gelungenes Gespräch ist ein Dreiklang aus Verständnis, Verstehen und Verständigung. Die folgenden Fragenblöcke dienen dazu, den zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Raum zu geben, ihre Situation im Dialog mit einer professionellen RTW-Begleitung zu erfassen, besser zu verstehen und Lösungen zu kreieren.^{3,1} Entsprechend gliedern sich die Gespräche in drei Bereiche:

- Verstehen der Ausgangssituation
- Lösungsorientierte Maßnahmenentwicklung und Rückkehr in den Betrieb
- Vorhandene bzw. zu aktivierende Ressourcen und Nachhaltigkeit

Das Augenmerk richtet sich auf die soziale bzw. betriebliche Vernetztheit bzw. die Wechselwirkung der Maßnahmen im Prozess der Rückkehr. Damit wiederum verbinden sich folgende allgemeine Leitfragen:

- Wie können die Zurückkehrenden selbst die Wiedereingliederung positiv gestalten?
- Was können die anderen Beteiligten zu einer gelingenden Rückkehr beitragen?
- Wie können Probleme bei der Rückkehr möglichst vermieden werden?
- Was kann bzw. sollte in diesem Kontext anders bzw. besser gemacht werden?
- Welche förderlichen Bedingungen kann der Betrieb schaffen, um eine Wiedereingliederung möglichst erfolgreich und nachhaltig zu gestalten?

Zunächst geht es darum, wie die Krise von den Zurückkehrenden erlebt wurde, wie sie in diesem Kontext ihre Arbeit und ihr Privatleben wahrgenommen haben, welche Ressourcen sie in dieser Zeit genutzt haben und was sie in Bezug auf die Rückkehr bewegt.

Infobox 2

(1) Verstehen der Ausgangssituation

- Wie haben Sie Ihre Aufgaben, Ihre Tätigkeit, Ihre Arbeit in den letzten Jahren erlebt und erfahren? Was ist aus Ihrer Sicht gut und was weniger gut gelaufen?
(Mögliche Themen: Arbeitsanforderungen, Verhältnis zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, Wertschätzung, Balance zwischen Arbeit und Privatleben)
- Wie haben Sie sich selbst bei Ihrer Arbeit in den letzten Jahren erlebt bzw. gefühlt? Wie würden Sie Ihre Einstellung zur Arbeit beschreiben? Was ist Ihnen bei der Arbeit wichtig?
(Mögliche Themen: Umgang mit Stress, Verantwortungsbewusstsein, Verausgabebereit-

schaft, Anspruch an die Arbeit, Arbeitsethos, Umgang mit Konflikten, Wertschätzung, Anerkennung, Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen)

- Was hat aus Ihrer Sicht zu Ihren Beschwerden beigetragen?
- Wenn Sie an Ihre Arbeit und an die Rückkehr denken, was belastet Sie in diesem Zusammenhang am meisten und was erleben Sie als positiv?
(Mögliche Themen: Angst davor, wieder in den „alten Trott zu verfallen“, Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen bzw. Vorgesetzten, gute Beziehungen zu den Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten, Umgang der Kolleginnen und Kollegen mit der langen Abwesenheit, Angst vor einem Rückfall)
- Gibt es sonst noch Bereiche, die für die Rückkehr relevant sind und Sie noch Unterstützung benötigen? (Bitte ggf. auf externe Hilfsangebote von Ehe-, Familien- und Suchtberatungen oder auf Selbsthilfegruppen verweisen, die eigenverantwortlich genutzt werden können)

Anschließend ist es wichtig zu überlegen, was konkret in Bezug auf die Rückkehr unternommen werden kann und welche Maßnahmen kurzfristig oder langfristig wirken.

Infobox 3

(2) Entwicklung einer individuellen und betrieblichen RTW-Strategie

- Was benötigen Sie, damit Sie an Ihren Arbeitsplatz zurückkehren können?
- Was können Sie selbst zu einer erfolgreichen Rückkehr beitragen?
- Was kann Ihre Arbeitgeberin oder Ihr Arbeitgeber dazu beitragen?
- Was würden Sie einer guten Arbeitskollegin bzw. einem guten Arbeitskollegen in dieser Situation raten?
- Was glauben Sie, wie Ihre Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten Sie sehen und wie sie mit der Wiedereingliederung umgehen werden?
- Wie sehen Sie Ihre Zukunft? Wo möchten Sie in zwei Jahren stehen?

Darüber hinaus können in Sechs-Augen-Gesprächen bei Bedarf und nach Einverständnis der zurückkehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitere Perspektiven in die Vorbereitung und Begleitung der Wiedereingliederung mit einbezogen werden. Das sind z. B.:

- die behandelnden Ärztinnen und Ärzte bzw. Betriebsärztinnen und -ärzte,

- Therapeutinnen und Therapeuten,
- direkte Vorgesetzte,
- Kolleginnen und Kollegen,
- Interessenvertretungen und
- besondere Vertrauenspersonen der Zurückkehrenden.

Alle eingebundenen Personen unterliegen der Schweigepflicht. Diese zusätzlichen Perspektiven dienen i. d. R. dazu, die erforderlichen Ressourcen für eine gelingende Rückkehr einfacher und besser nutzbar zu machen. Außerdem sollen präventiv arbeitsgestaltende Maßnahmen individuell und zielführend geplant bzw. umgesetzt werden. Gute Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen und eine gesunde Einstellung zur Arbeit sind wesentliche Faktoren einer erfolgreichen und nachhaltigen Wiedereingliederung.

Infobox 4

(3) Ressourcen und Nachhaltigkeit

- Wie sind Sie bisher mit schwierigen Situationen umgegangen? Was hat Ihnen in diesen Situationen geholfen? Wie haben Sie diese Situationen bewältigt?
- Woran können Sie zukünftig feststellen, dass sich Ihre Situation insgesamt verbessert hat?
- Was brauchen Sie, um mittel- und langfristig gesund zu bleiben?
- Was benötigen Sie konkret bei Ihrer Arbeit, um zukünftig motiviert und zufrieden zu sein?

Regelmäßige Feedbackgespräche helfen, Frühwarnsignale besser deuten zu können, bei Fragen weiterhin ansprechbar zu sein und die Wiedereingliederung nicht vorschnell zu beenden.

Professionelle RTW-Gespräche sind mehr als eine einfach anzuwendende Technik

Techniken der Gesprächsführung können zwar bis zu einem gewissen Maß gelernt werden, in der konkreten Situation kommt es allerdings immer darauf an, „den richtigen Gesprächsstil im geeigneten Moment einzusetzen“⁴ (S. 2). Dies wird oft als die eigentliche Kunst der Gesprächsführung bezeichnet. Letztlich findet sie in der richtigen Balance zwischen Solidarität und Distanz ihren Ausdruck und muss mit der grundsätzlichen Haltung der professionellen Begleitung gegenüber den Zurückkehrenden übereinstimmen. Im Gespräch ist es wichtig, die unterschiedlichen Bedarfe der Zurückkehrenden wahrzunehmen und sie in ihrer Situation abzuholen.

»Also ich glaube, was mir in vielen Fällen gelingt, ist wirklich eine gute Vertrauensbasis mit den Klienten herzustellen. Das andere ist, sie nicht zu bevormunden. Denn das ist ja etwas, das sie für sich selber entwickeln und annehmen müssen. Also sie immer wieder bestärken, Entscheidungen selber zu fällen! Und ihnen auch deutlich zu machen, sie können diesen Rat annehmen, sie können es aber auch sein lassen. (...) Und ich glaube entscheidend ist auch, dass sie wirklich mitbekommen, ich zeige schon auch Grenzen auf, aber im Prinzip ist es ihre Verantwortung. Ich begleite sie. (...)«¹ (S. 97 f.)
Psychiater/in bzw. Psychologe/in

Zu einer professionellen Gesprächsführung gehört in diesem Sinne:

- relevante Botschaften der Zurückkehrenden mit etwas anderen Worten zu wiederholen und sich durch eine abschließende Frage rückversichern, ob der Inhalt richtig verstanden wurde.
- eine Haltung der „solidarischen Distanz“⁴ (S. 8) – solidarisch, weil diese Vorgehensweise die Handlungsfähigkeit der zurückkehrenden Beschäftigten stärken will; und gleichzeitig distanziert, „um sich die Chance eines Außenblicks“ (ebd.) auf die Ausgangssituation offenzuhalten. Hier die richtige Balance zwischen Solidarität und Distanz im Sinne der Beschäftigten und der Situation zu halten, heißt, die Handlungsfähigkeit zu erweitern.
- Gefühle wahrzunehmen und anzusprechen, um die zurückkehrenden Beschäftigten zu ermutigen, die Situation aus ihrer sehr persönlichen Perspektive zu beschreiben. Hier geht es darum, konkret und empathisch nachzufragen, um den Zurückkehrenden den Raum zu eröffnen, ihre Deutungen und auch Ambivalenzen zum Ausdruck zu bringen. Im günstigsten Fall signalisiert man durch ein entsprechendes Verhalten, dass man an ihrer Situation nicht nur oberflächlich interessiert ist. Dieser verständnisvolle Umgang mit den Gefühlen der zurückkehrenden Beschäftigten bildet den Kern einer vertrauensvollen und tragfähigen Arbeitsbeziehung, d. h. einer möglichst zielführenden Maßnahmen- und Lösungssuche.
- In Folgegesprächen sollte immer auch besprochen werden, was sich seit dem letzten Gespräch verändert hat und was dies für den weiteren Verlauf bedeutet. Feedback zwischen den Beteiligten ist in diesem Kontext immer essentiell.

Fazit

Eine professionelle Gesprächsführung zielt darauf ab, die Selbstwirksamkeit der Zurückkehrenden zu festigen, lösungsorientiert erste Maßnahmen für eine gelingende Wiedereingliederung zu erarbeiten und so die Basis für eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu schaffen. Mitunter geht es in den Gesprächen um sehr persönliche und intime Details, weshalb Vertraulichkeit und ein darauf abgestimmter Datenschutz von besonderer Bedeutung

sind. Bedenkt man darüber hinaus, dass der Erfolg bzw. Misserfolg der Wiedereingliederung entscheidend für die berufliche Zukunft der Zurückkehrenden sein kann, wird deutlich, wie entscheidend in diesem Prozess eine professionelle Begleitung ist. Den Ausgangspunkt bildet eine professionelle Gesprächsführung, welche mithilfe einer systemischen Orientierung die individuellen, sozialen und betrieblichen Faktoren reflektiert, die eine nachhaltige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sichern können.

Literatur

- 1 Stegmann, R., Schröder, U. B. (2018): Anders Gesund – Psychische Krisen in der Arbeitswelt. Prävention, Return-to-Work und Eingliederungsmanagement. Wiesbaden: Springer.
- 2 Rauchfleisch, U. (2001): Arbeit im psychosozialen Feld: Beratung, Begleitung, Psychotherapie, Seelsorge. Stuttgart: UTB.
- 3 Haver, A. (2014): Return to Work nach psychischen Erkrankungen. In: A. Weber et al. (Hrsg.), Return to Work – Arbeit für alle. Grundlagen der beruflichen Reintegration. Stuttgart: Gentner Verlag.
- 4 Pantucek, P. (1998): Techniken der Gesprächsführung. Skriptum, Bundesakademie für Sozialarbeit, St. Pölten. Verfügbar unter: <http://www.pantucek.com/seminare/200709avalon/gesprachskript.pdf>

Diese baua: Fakten ergänzt die baua: Praxis Broschüre „Die Rückkehr gemeinsam gestalten – Wiedereingliederung nach psychischen Krisen“. Die Broschüre und weitere baua: Fakten zum Thema „Return to Work“ finden Sie online unter www.baua.de/rtw.

Zitiervorschlag

Sikora, Alexandra, Stegmann, Ralf, Schröder, Ute B., Schulz, Inga L. 2021. Professionelle Gesprächsführung – Vertrauen schaffen, Lösungen entwickeln, Ressourcen aktivieren. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Fakten.