

Das Gespräch mit belasteten Mitarbeitenden führen

Leitfaden mit Formulierungshilfen



Ein solches Gespräch fühlt sich für viele Führungskräfte unsicher an – nicht, weil der gute Wille fehlt, sondern weil die richtigen Worte oft schwerfallen. Dieser Leitfaden gibt dir eine Struktur und konkrete Formulierungen an die Hand.

VORBEREITUNG

Wähle einen ruhigen Rahmen und ausreichend Zeit. Notiere dir vorab deine konkreten Beobachtungen – nicht Vermutungen oder Diagnosen.

BEI AKUTER GEFÄHRDUNG

Erkennst du im Gespräch Hinweise auf eine akute Gefährdung – etwa Suizidgedanken oder Selbstverletzung –, warte nicht auf einen Folgetermin. Wende dich sofort an euren Akutplan bzw. eure Notfallanlaufstelle, oder im Zweifel an den ärztlichen Bereitschaftsdienst (116117) bzw. den Notruf (112). Der reguläre Gesprächsablauf gilt für die planbaren, nicht-akuten Fälle.

Gesprächsablauf

1 Einstieg

Nenne eine konkrete, wertfreie Beobachtung und lade zum Gespräch ein, statt einen Vorwurf zu formulieren.

„Mir ist aufgefallen, dass du in letzter Zeit häufiger länger arbeitest / dich seltener meldest. Wie geht es dir gerade damit?“

2 Zuhören

Stelle offene Fragen, lass aussprechen, halte auch mal eine Gesprächspause aus, statt sie zu füllen.

„Magst du mir mehr dazu erzählen?“ / „Was fällt dir gerade am schwersten?“

3 Gemeinsam nach Lösungen suchen

Frag, was helfen würde, statt vorschnell eigene Lösungen anzubieten.

„Was würde dir aktuell am meisten helfen?“ / „Woran würdest du merken, dass es besser wird?“

4 Vereinbarung treffen

Halte konkrete, realistische nächste Schritte fest – und verweise bei Bedarf auf professionelle Unterstützungsangebote.

„Lass uns festhalten, was wir konkret ändern. Und falls du magst, kannst du auch die externe psychologische Beratung nutzen, die wir als Unternehmen anbieten.“

5 Abschluss

Sprich Wertschätzung aus und biete einen Folgetermin an.

„Danke, dass du offen mit mir gesprochen hast. Lass uns in zwei Wochen kurz schauen, wie es läuft.“

HÄUFIGE FEHLER

Eine Diagnose stellen („Du hast bestimmt Burnout“) statt zu beschreiben, was du beobachtest. Mit anderen Mitarbeitenden vergleichen. Das Gespräch spontan zwischen Tür und Angel führen. Eigene Lösungen aufdrängen, statt gemeinsam zu erarbeiten.

GUT ZU WISSEN

Als Führungskraft bist du Ansprechperson, nicht Therapeut*in – erkenne die Grenzen deiner Rolle an und verweise bei Bedarf auf professionelle Unterstützung. Was im Gespräch besprochen wird, bleibt vertraulich und wird nicht ohne Einverständnis weitergegeben. Falls du dir Notizen machst, behandle sie entsprechend sensibel: keine Gesundheitsdetails in allgemein zugänglichen Systemen speichern, nur so lange aufbewahren wie nötig, und im Zweifel vorab mit eurer Datenschutzbeauftragten oder eurem Datenschutzbeauftragten abstimmen.