

# Wie führe ich Gespräche mit psychisch belasteten Mitarbeitenden?



Ein Fürstenberg Institut Guide.

➤ inklusive praktischem  
Gesprächsleitfaden

➤ Tipps zur frühzeitigen  
Erkennung



# Auffälligkeiten bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz.

**Allein in Deutschland sind jedes Jahr knapp 18 Millionen Menschen von einer psychischen Erkrankung betroffen\*, das entspricht circa der Einwohner\*innenzahl von NRW und über 25 % der Gesamtbevölkerung. Diese Erkrankungen warten natürlich nicht zu Hause, während die betroffene Person zur Arbeit geht, sondern wirken sich auch auf das Arbeitsleben aus und sind teilweise sogar dort begründet. Doch was tun, wenn ein Teammitglied Anzeichen einer psychischen Belastung zeigt?**

## **Warum sollten Führungskräfte Auffälligkeiten ansprechen?**

Oft geben Führungskräfte an, dass es ihnen schwerfällt, zu beurteilen, wann und ob sie Auffälligkeiten ansprechen sollten. Verständlich, denn das Thema der mentalen Gesundheit ist sehr persönlich und Grenzen könnten überschritten werden. Führungskräfte sollten deswegen in ihrer professionellen Rolle bleiben. Dennoch kannst Du auch Deiner Wahrnehmung vertrauen, wenn Dir Veränderungen auffallen. Als Führungskraft hat man eine Fürsorgepflicht und in diesem Rahmen sollten belasteten Mitarbeitenden Gespräche und, wenn gewünscht, auch Unterstützung angeboten werden.

\* DGPPN e.V. (2024). Basisdaten Psychische Erkrankungen. Stand: April 2024.  
<https://www.dgppn.de/schwerpunkte/zahlenundfakten.html> (abgerufen am 04.07.2024)



## **Schritt 1: Psychische Belastungen wahrnehmen.**

Wenn Du bei Deinen Mitarbeitenden deutliche Veränderungen im Verhalten, der Emotionalität oder der Arbeitsweise wahrnimmst, behalte diese im Blick. Bei psychischen Belastungen zeigen sich besonders häufig Veränderungen in den folgenden Bereichen:

### **Arbeitsverhalten.**

- Geringeres Durchhaltevermögen (z. B. Arbeitsunterbrechungen, Verlassen des Arbeitsplatzes, Verspätungen)
- Häufiges Nachfragen bekannter Arbeitsinhalte
- Wiederholte Kontrollen der ausgeführten Arbeiten
- Vermeiden von bestimmten Tätigkeiten (z. B. Kundentelefonate, „Aufschieberitis“)

### **Leistungsfähigkeit.**

- auffällige Leistungsminderung (qualitativ und quantitativ) oder Leistungsschwankungen
- erhöhte Fehlerquote
- Unkonzentriertheit, Unzuverlässigkeit und Vergesslichkeit
- selbstgeschaffener übertriebener Termin- und Zeitdruck

### **Sozialverhalten.**

- Rückzug, Konfliktscheue oder untypische Kontaktvermeidung zu Kolleg\*innen und Vorgesetzten
- Misstrauen und Negativerwartungen anderen gegenüber
- Vorwurfshaltung gegenüber Kolleg\*innen / Vorgesetzten
- Niedergeschlagenheit, Bedrücktheit, „abwesend sein“
- hohe Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- Anspannung, Nervosität oder außergewöhnliche Unruhe

### **Gesundheitliche Beeinträchtigungen.**

- Häufung von (Kurz-)Erkrankungen
- Erschöpfung
- Klagen über Schlaflosigkeit oder körperliche Beschwerden (z. B. Kopfschmerzen, Migräne, Magenbeschwerden, Rückenbeschwerden, Schwindel)



## Schritt 2:

# Gespräche mit psychisch belasteten Mitarbeitenden führen.

## Gesprächsleitfaden.

**Du hast die Anzeichen wahrgenommen und möchtest nun helfen. Doch wie spricht man so ein persönliches Thema an?**

Ruhe und eine gute Vorbereitung sind wichtige Voraussetzungen für den guten Verlauf eines Gespräches. Das Gespräch muss nicht lange dauern, doch sich ausreichend Zeit zu nehmen, trägt zu einer entspannten Gesprächsatmosphäre bei. Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist in Gesprächen mit psychisch belasteten Mitarbeitenden besonders wichtig, damit der\*die Mitarbeitende sich einlassen und Deine Angebote annehmen kann, ohne sich unter Druck gesetzt zu fühlen. Wie auch in anderen Führungssituationen achte auf eine persönliche und geschützte Form der Ansprache des\*der Mitarbeitenden.



## Gesprächsleitfaden.

Wenn es in diesen Fragen Unklarheiten gibt, sprich vorab noch einmal mit jemand Außenstehendem, um so klar wie möglich in das Gespräch zu gehen.

### 01 Inhaltliche Vorbereitung

- Was ist das Ziel des Gespräches, was willst Du erreichen? Hinweis: Setze Deine Ziele nicht zu hoch, Du kannst weitere Gespräche führen. Oft ist es schon ein wichtiger erster Schritt, das Thema überhaupt mit dem\*der Mitarbeitenden angesprochen zu haben.
- Was möchtest Du vermeiden, was sollte möglichst nicht passieren in dem Gespräch?
- Wie reagierst Du, wenn der Mitarbeitende z. B. emotional reagiert? Z. B. ruhig bleiben, Taschentuch reichen, Verständnis zeigen, aber wieder zur eigenen Gesprächsline zurückkommen.

### 02 Gesprächsdurchführung

- Bleibe authentisch.
- Signalisiere dem\*der Mitarbeitenden, dass Du Dir Gedanken oder Sorgen um ihn\*sie machst.
- Mache deutlich, dass Dir das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wichtig ist.
- Lasse den\*die Mitarbeitende\*n zu Wort kommen, gehe mit ihm\*ihr in den Austausch.
- Sollte der\*die Mitarbeitende viel von seinen/ihren persönlichen Themen erzählen, schätze bitte selbst ein, wie weit Du zuhören und Dich darauf einlassen willst und setze entsprechende Grenzen.
- Bleibe ruhig und bei Deiner Sichtweise, auch wenn der\*die Mitarbeitende eine andere Perspektive hat.
- Empfiehl und unterstütze die Person dabei, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Entscheidung dafür solltest Du ihr jedoch überlassen.

### 03 Gesprächsnachbereitung

- Halte Deinen Teil der Vereinbarungen unbedingt ein und bleibe am Ball.
- Sollte nach zwei Gesprächen keine Änderung sichtbar sein, überlege Dir, die nächsthöheren Vorgesetzten, die Personalabteilung oder den betriebsärztlichen Dienst einzubeziehen.
- Tausche Dich mit anderen Führungskräften aus oder suche Dir kompetente Gesprächspartner\*innen, um das weitere Vorgehen zu besprechen, wenn Du nicht weiterkommst.
- Auch eine Führungskräfteberatung kann eine sinnvolle Ergänzung sein.



# Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung.

## 01 Wie möchtest Du das Gespräch einleiten?

Formuliere die ersten Sätze so natürlich wie möglich, wie es zu Dir persönlich und der Situation am besten passt. Zum Beispiel: „Ich mache mir Sorgen um Dich, weil ich sehe, dass es Dir nicht gut geht.“ oder „Mir sind in letzter Zeit ein paar Dinge aufgefallen, die ich von Dir nicht gewohnt bin. Mir ist wichtig, mit Dir darüber frühzeitig zu sprechen.“

## 04 Welche Unterstützungs-/ Hilfsangebote kannst Du machen?

Z. B.: „Was kann ich / das Team / unser Unternehmen unterstützend beitragen?“ oder „Unser Unternehmen bietet ja für alle Mitarbeitenden eine Mitarbeitendenberatung im Fürstenberg Institut an. Dort wird einem genau in Situationen wie Deiner weitergeholfen. Ich kann Dir nur empfehlen, das Angebot zu nutzen.“

## 02 Welche Beobachtungen / Auffälligkeiten möchtest Du ansprechen?

Verwende nur Ich-Botschaften. Z. B.: „Seit ca. sechs Wochen wirkst Du auf mich bedrückt, lachst viel weniger als sonst, beteiligst Dich viel weniger an Diskussionen und reagierst oft gereizt, z. B. gestern im Vertriebsmeeting.“ oder „Heute morgen hat mich eine Kundin angerufen, weil sie schon seit zwei Wochen auf eine Antwort von Dir wartet.“

## 05 Was kann der\*die Mitarbeitende selbst tun?

Wie möchtest Du die Selbstverantwortung des\*der Mitarbeitenden stärken? Z. B.: „Was kannst Du selbst zur Verbesserung Deiner Situation beitragen?“ oder „Bist Du ausreichend medizinisch versorgt?“

## 03 Welche Vermutungen, Zusammenhänge, Einschätzungen möchtest Du erwähnen?

Gehe mit dem\*der Mitarbeitenden in den Austausch, frag ihn\*sie auch nach den eigenen Sichtweisen. Lass die Sichtweisen nebeneinanderstehen. Richte Deinen Fokus in der Gesprächsführung auf die Entwicklung von Lösungen.

## 06 Welche Vereinbarungen, z. B. ein neuer Gesprächstermin, möchtest Du treffen?

Ein Folgetermin bietet sich etwa zwei bis vier Wochen nach dem Erstgespräch an, um die Umsetzung der Vereinbarungen zu besprechen und ggf. nachzusteuern.

# Gemeinsam die Zukunft mentaler Gesundheit gestalten.

## Unser Qualitätsstandard

- 60 Minuten Beratungssessions (statt üblichen 45 Minuten)
- Sofortberatung (jederzeit und ohne Termin)
- Ausgebildete, festangestellte Berater\*innen
- Bezugsberater\*innen für unsere Klient\*innen
- Beratungen auch für Angehörige
- 20 Sprachen plus Deutsche Gebärdensprache
- Notfall- und Krisenmanagement nach akuten Notfallsituationen vor Ort
- Full-Service-Blick (GBU, BEM, Arbeitsschutz, Organisationsentwicklung uvm.)
- Therapieplatzvermittlung
- 35 Jahre Erfahrung
- stetige Weiterentwicklung unserer Produkte: Wir verändern uns, weil ihr Euch verändert.

**Wir bieten hochwertige Beratungen für Mitarbeitende und Führungskräfte – egal ob vor Ort, digital oder per Telefon. Und das zu allen beruflichen, privaten und gesundheitlichen Themen. Außerdem unterstützen wir mit individuell angepassten Trainings und Workshops dabei Teams, Abteilungen oder die Organisationsstruktur weiterzuentwickeln.**



**Jetzt Termin vereinbaren und uns kennenlernen. Wir freuen uns.**



**Martin Bannasch**  
Regionalleitung Ost

**Mail**  
[martin.bannasch@fuerstenberg-institut.de](mailto:martin.bannasch@fuerstenberg-institut.de)

Weitere Infos unter:  
[www.fuerstenberg-institut.de](http://www.fuerstenberg-institut.de)

