

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.

Österreich hat eine stärkere Belastung durch psychische Probleme als der EU-Durchschnitt. Der Anteil der Krankenstandstage aufgrund von psychischen Erkrankungen nimmt in Österreich stetig zu. Gleichzeitig hinkt der Zugang zu Leistungen im Bereich psychischer Gesundheit nach. Dadurch warten diese Erkrankungen nicht zu Hause, sondern wirken sich 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 können Sie auch Ihrer Wahrnehmung vertrauen, wenn ihnen Veränderungen auffallen. Als Führungskraft hat man eine Fürsorgepflicht und in diesem Rahmen sollten belasteten Mitarbeitenden Gespräche und, wenn gewünscht, auch Unterstützung angeboten werden.

* Quelle: State of Health in the EU, p.20, Österreich, 2023,
https://health.ec.europa.eu/system/files/2024-01/2023_chp_at_german.pdf

* Quelle: Fehlzeitenreport 2024, WiFo Österreich
https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-2182/s_2024_fehlzeitenreport_2024_51695855.pdf



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

Wenn Sie bei Ihren Mitarbeitenden deutliche Veränderungen im Verhalten, der Emotionalität oder der Arbeitsweise wahrnehmen, behalten Sie 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.

Sie haben die Anzeichen wahrgenommen und möchten 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 Ihre Angebote annehmen kann, ohne sich unter Druck gesetzt zu fühlen. Wie auch in anderen Führungssituationen achten Sie auf eine persönliche und geschützte Form der Ansprache des*der Mitarbeitenden.



Gesprächsleitfaden.

Wenn es in diesen Fragen Unklarheiten gibt, sprechen Sie 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 wollen Sie erreichen? Hinweis: Setzen Sie Ihre Ziele nicht zu hoch, Sie können weitere Gespräche führen. Oft ist es schon ein wichtiger erster Schritt, das Thema überhaupt mit dem*der Mitarbeitenden angesprochen zu haben.
- Was möchten Sie vermeiden, was sollte möglichst nicht passieren in dem Gespräch?
- Wie reagieren Sie, wenn der*die Mitarbeitende z. B. emotional reagiert? z. B. ruhig bleiben, Taschentuch reichen, Verständnis zeigen, aber wieder zur eigenen Gesprächsline zurückkommen.

02 Gesprächsdurchführung

- Bleiben Sie authentisch.
- Signalisieren Sie dem*der Mitarbeitenden, dass Sie sich Gedanken oder Sorgen um ihn*sie machen.
- Machen Sie deutlich, dass Ihnen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wichtig ist.
- Lassen Sie den*die Mitarbeitenden zu Wort kommen, gehen Sie mit ihm*ihr in den Austausch.
- Sollte der*die Mitarbeitende viel von seinen/ihren persönlichen Themen erzählen, schätzen Sie bitte selbst ein, wie weit Sie zuhören und sich darauf einlassen wollen und setzen Sie entsprechende Grenzen.
- Bleiben Sie ruhig und bei Ihrer Sichtweise, auch wenn der*die Mitarbeitende eine andere Perspektive hat.
- Empfehlen und unterstützen Sie die Person dabei, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Entscheidung dafür sollten Sie ihr jedoch überlassen.

03 Gesprächsnachbereitung

- Halten Sie Ihren Teil der Vereinbarungen unbedingt ein und bleiben Sie am Ball.
- Sollte nach zwei Gesprächen keine Änderung sichtbar sein, überlegen Sie, die nächsthöheren Vorgesetzten, die Personalabteilung oder den betriebsärztlichen Dienst einzubeziehen.
- Tauschen Sie sich mit anderen Führungskräften aus oder suchen Sie sich kompetente Gesprächspartner*innen, um das weitere Vorgehen zu besprechen, wenn Sie nicht weiterkommen.
- Auch eine Führungskräfteberatung kann eine sinnvolle Ergänzung sein.



Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung.

01

Wie möchten Sie das Gespräch einleiten?

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

02

Welche Beobachtungen / Auffälligkeiten möchten Sie ansprechen?

Verwenden Sie nur Ich-Botschaften. Z. B.: „Seit ca. sechs Wochen wirken Sie auf mich bedrückt, lachen viel weniger als sonst, beteiligen sich viel weniger an Diskussionen und reagieren 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 Ihnen wartet.“

03

Welche Vermutungen, Zusammenhänge, Einschätzungen möchten Sie erwähnen?

Gehen Sie mit dem*der Mitarbeitenden in den Austausch, fragen Sie ihn*sie auch nach den eigenen Sichtweisen. Lassen Sie die Sichtweisen nebeneinanderstehen. Richten Sie Ihren Fokus in der Gesprächsführung auf die Entwicklung von Lösungen.

04

Welche Unterstützungs-/ Hilfsangebote können Sie 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 Ihrer weitergeholfen. Ich kann Ihnen nur empfehlen, das Angebot zu nutzen.“

05

Was kann der*die Mitarbeitende selbst tun?

Wie möchten Sie die Selbstverantwortung des*der Mitarbeitenden stärken? Z. B.: „Was können Sie selbst zur Verbesserung Ihrer Situation beitragen?“ oder „Sind Sie ausreichend medizinisch versorgt?“

06

Welche Vereinbarungen, z. B. ein neuer Gesprächstermin, möchten Sie treffen?

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

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, Sie sich verändern.

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.

Katharina Suppan-Künstner



Mail

Katharina.Suppan-Kuenstner@fuerstenberg-institut.de

Weitere Infos unter:

www.fuerstenberg-institut.de

