



Wahrnehmen, ansprechen, unterstützen

Gesprächsleitfaden für HR und Führungskräfte

Wenn sich das Verhalten eines Mitarbeitenden im Arbeitsalltag deutlich verändert, entsteht schnell Unsicherheit: Soll ich etwas sagen? Wie beginne ich? Und wo endet meine Verantwortung?

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, ein erstes Gespräch vorzubereiten, respektvoll zu führen und verbindlich nachzuhalten. Er ist keine Diagnosehilfe und ersetzt keine medizinische, psychologische oder rechtliche Beratung.

Kurzcheck vor dem Gespräch

1. Ich kann konkrete Beobachtungen benennen.
2. Ich trenne Beobachtung und Interpretation.
3. Ziel, Rahmen und Rolle sind geklärt.
4. Ich stelle keine Diagnose und frage nicht danach.
5. Ich kenne mögliche betriebliche Unterstützungsangebote.
6. Ich weiß, welche Vertraulichkeit ich zusagen kann.
7. Ich habe einen nächsten Schritt und einen Folgetermin im Blick.
8. Ich kenne den internen Notfallweg.



1. Vor dem Gespräch: Beobachtung von Interpretation trennen

Notieren Sie nur das, was Sie selbst konkret wahrgenommen haben. Was habe ich beobachtet?

- Welche Veränderungen sind mir bei Arbeit, Kommunikation oder Zusammenarbeit aufgefallen?
- Seit wann und wie häufig treten sie auf?
- Was ist im Vergleich zum bisherigen Verhalten anders?
- Welche Auswirkungen zeigen sich bei Aufgaben, Terminen, Qualität, Zusammenarbeit oder Sicherheit?

Meine sachlichen Beobachtungen:

Was davon ist bereits Interpretation?

Prüfen Sie Formulierungen wie „nicht belastbar“, „unmotiviert“, „depressiv“ oder „kurz vor dem Burnout“. Sie beschreiben keine gesicherten Tatsachen, sondern Bewertungen oder Diagnosen.

Diese Vermutungen lasse ich im Gespräch bewusst außen vor:

**Was ist das Ziel des Gesprächs?**

- Sorge und Aufmerksamkeit ausdrücken
- die aktuelle Arbeitssituation besser verstehen
- mögliche betriebliche Belastungen prüfen
- konkrete Unterstützung anbieten
- Auswirkungen auf Arbeit oder Zusammenarbeit transparent ansprechen
- einen nächsten Schritt vereinbaren

Mein Ziel für dieses erste Gespräch:



Welcher Rahmen passt?

- ruhiger, vertraulicher Ort oder geschützter Videotermin
- ausreichend Zeit ohne direkten Folgetermin
- keine Unterbrechungen
- transparenter Anlass
- **vorab geklärt:** Führt die Führungskraft das Gespräch allein oder wird HR einbezogen?
- **vorab geklärt:** Welche Unterstützung kann tatsächlich angeboten werden?

2. Im Gespräch: fünf Schritte, die Orientierung geben

Schritt 1: Beobachtung beschreiben

Bleiben Sie bei konkreten Veränderungen und vermeiden Sie Bewertungen.

Geeignet: „Mir ist in den vergangenen Wochen aufgefallen, dass Sie sich in unseren Besprechungen deutlich weniger beteiligen und zwei vereinbarte Termine nicht halten konnten. Das kenne ich so nicht von Ihnen.“

Nicht geeignet: „Sie sind in letzter Zeit gar nicht mehr belastbar.“ „Ich glaube, Sie haben ein psychisches Problem.“



Schritt 2: Sorge und Gesprächsanlass erklären

Machen Sie deutlich, warum Sie das Thema ansprechen.

Geeignet: „Ich möchte das ansprechen, weil ich mir Gedanken mache und wissen möchte, wie es Ihnen aktuell bei der Arbeit geht.“

Nicht geeignet: „Im Team fragen sich schon alle, was mit Ihnen los ist.“

Schritt 3: Offen nach der Arbeitssituation fragen

Lassen Sie der Person die Entscheidung, wie viel sie mitteilen möchte.

Mögliche Fragen:

- „Gibt es bei der Arbeit etwas, das Sie momentan besonders belastet?“
- „Welche Aufgaben oder Rahmenbedingungen sind gerade schwer zu bewältigen?“
- „Was würde Ihnen kurzfristig helfen?“
- „Welche Unterstützung wünschen Sie sich von mir oder von HR?“

Vermeiden Sie:

- Fragen nach einer Diagnose
- Nachforschen zu privaten Ursachen
- suggestive Fragen wie „Sind Sie depressiv?“
- vorschnelle Ratschläge oder Therapievorschlüsse



Schritt 4: Unterstützung und Entlastung prüfen

Mögliche betriebliche Ansatzpunkte sind:

- Aufgaben und Prioritäten klären
- Arbeitsmenge oder Termine vorübergehend anpassen
- Vertretungen organisieren
- Rollen, Konflikte oder Entscheidungswege klären
- Pausen und störungsfreie Arbeitsphasen sichern
- befristete Flexibilität bei Arbeitszeit oder Arbeitsort prüfen
- Betriebsmedizin, Sozialberatung, EAP oder andere professionelle Angebote nennen

Was können wir realistisch anbieten?

Schritt 5: Nächste Schritte vereinbaren

Beenden Sie das Gespräch mit einer klaren, überschaubaren Vereinbarung.

- Welche Maßnahme wird umgesetzt oder getestet?
- Wer übernimmt welchen Schritt?
- Was darf gegenüber dem Team kommuniziert werden?
- Wann findet das Folgegespräch statt?
- Woran erkennen beide Seiten, ob die Unterstützung wirkt?



3. Nach dem Gespräch: verbindlich bleiben, ohne zu kontrollieren

Dokumentieren Sie nur erforderliche, sachliche Informationen:

- Anlass und Datum des Gesprächs
- arbeitsbezogene Beobachtungen
- vereinbarte Maßnahmen und Verantwortlichkeiten
- vereinbarter Folgetermin
- zulässige Kommunikation an weitere Beteiligte

Vermeiden Sie Diagnosen, Vermutungen über private Ursachen und wertende Beschreibungen. Klären Sie nach den geltenden Unternehmensregeln, zu welchem Zweck dokumentiert wird, wer Zugriff erhält, wie lange die Informationen gespeichert werden und auf welcher Grundlage sie verarbeitet werden.

Vereinbarung

Nächster Schritt und Prüfkriterium:

Verantwortlich:

Bis wann:

Folgegespräch am:

4. Wenn das Gespräch abgelehnt wird

Respektieren Sie, dass die Person nichts Persönliches mitteilen muss. Halten Sie gleichzeitig die Gesprächsmöglichkeit offen.

Eine mögliche Formulierung:

„Sie müssen mir nichts Persönliches erzählen. Mir war wichtig, Ihnen meine Beobachtung mitzuteilen. Wenn Sie später darüber sprechen möchten, bin ich ansprechbar. Die Auswirkungen auf unsere Arbeit sollten wir trotzdem gemeinsam im Blick behalten. Lassen Sie uns dazu am ... noch einmal sprechen.“

Bleiben arbeitsbezogene Probleme bestehen, sprechen Sie diese auch weiterhin sachlich an. Trennen Sie hierbei mögliche gesundheitliche Ursachen klar von Leistungs-, Verhaltens- oder Sicherheitsfragen und beziehen Sie HR ein, sollte ein anderer Prozess erforderlich werden.

5. Bei akuter Gefährdung: nicht im normalen Gesprächsmodus bleiben

Konkrete Suizidäußerungen, akute Desorientierung oder eine erkennbare unmittelbare Gefahr für die Person oder andere erfordern sofortiges Handeln.

- Nehmen Sie Äußerungen und Anzeichen ernst.
- Lassen Sie die betroffene Person in einer akuten Krise nicht allein.
- Bleiben Sie ruhig und vermeiden Sie Vorwürfe oder Diskussionen über Schuld.
- Aktivieren Sie den unternehmensinternen Notfallweg.
- Holen Sie professionelle Hilfe.

Bei unmittelbarer Selbst- oder Fremdgefährdung: Rettungsdienst 112 bzw. Polizei 110

Bei dringender, aber nicht lebensbedrohlicher medizinischer Hilfe: Ärztlicher Bereitschaftsdienst 116 117

Niedrigschwellige Unterstützung in psychischen Krisen: TelefonSeelsorge 116 123, rund um die Uhr, kostenlos und anonym

Eine **externe Mitarbeiterberatung** – falls vorhanden – kann eine weitere wichtige Anlaufstelle sein. Hinterlegen Sie die für Ihren Unternehmensstandort geltenden Kontaktdaten im internen Notfallplan.

Fachlicher Hinweis

Der Leitfaden unterstützt ein erstes betriebliches Gespräch; er ersetzt **keine** medizinische oder psychologische Einschätzung, **keine** individuelle Rechtsberatung und **keine** Krisenintervention. Passen Sie ihn an Ihre betrieblichen Datenschutz-, Mitbestimmungs- und Notfallregelungen an.

stg begleitet Unternehmen durch die sensibelsten Momente im Arbeitsverhältnis – von der Stabilisierung bis zur fairen Trennung – und sorgt dabei für Entlastung auf beiden Seiten.

Lassen Sie uns gemeinsam schauen, wie die Unterstützung in Ihrem konkreten Fall aussehen kann.