

Gesprächsleitfaden für Führungskräfte: Gesunde Führung im Gespräch

**Praxisleitfaden für Führungskräfte zur Förderung von
Gesundheit und psychologischer Sicherheit**

- Do's & Don'ts
- Musterformulierungen
- Praktische Hilfen für schwierige Führungsgespräche



Warum dieser Gesprächsleitfaden?

Führung zeigt sich besonders in schwierigen Gesprächen: bei Überlastung, Leistungsabfall, Konflikten im Team oder privaten Belastungen von Mitarbeitenden. Genau in diesen Momenten entscheidet sich, ob Vertrauen entsteht oder Unsicherheit, Rückzug und Frustration.

Dieser Leitfaden unterstützt Führungskräfte dabei,

- belastende Situationen frühzeitig anzusprechen,
- psychologische Sicherheit zu fördern,
- Gespräche wertschätzend und klar zu führen,
- Emotionen souverän aufzufangen
- und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Er ist als praxisnahes Arbeitsmaterial gedacht – für den direkten Einsatz im Führungsalltag.

Die Haltung: Basis für gesundheitsfördernde Gespräche

Gesundheitsfördernde Gespräche beruhen nicht allein auf Technik, sondern vor allem auf Haltung.

Entscheidend sind:

- Wertschätzung statt Bewertung
- Offenheit statt Kontrolle
- Klarheit statt Beschönigung
- Entwicklung statt Schuldzuweisung
- Verlässlichkeit statt Aktionismus

Führung wirkt dabei immer als Vorbild, ist aber zugleich Teil eines größeren Systems aus Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM).

Kernprinzipien der gesundheitsfördernden Gesprächsführung:

Statt...	Besser...	Kompetenzfokus
Bewertend kommunizieren	Wertschätzend kommunizieren	Kommunikationskompetenz
Kontrollierend fragen	Offen fragen	Beziehungskompetenz
Voreingenommen zuhören	Aktiv zuhören	Empathie/Wahrnehmungskompetenz
Beschönigend kommunizieren	Klar kommunizieren	Methodenkompetenz
Schuldzuweisend handeln	Entwicklungsorientiert handeln	Coaching- und Mentoring-Kompetenz



Gesprächsphasen und praktische Hilfen

Gesprächseinstieg: Belastungssignale ansprechen

Ziel: Belastungen frühzeitig erkennen und ein offenes Gespräch ermöglichen.

Do	Don't
Konkret bleiben: Benennen Sie spezifische Beobachtungen (z.B. geändertes Verhalten, Überstunden, Fehlerhäufung)	Interpretieren: Sagen Sie nicht: „Sie wirken seit Wochen demotiviert.“
Ich-Botschaften senden: Sprechen Sie über Ihre Wahrnehmung und Sorge.	Verallgemeinern: Vermeiden Sie Formulierungen wie: „Das gesamte Team beschwert sich, dass ...“

Musterformulierungen, um Belastungssignale anzusprechen:

- „Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten Tagen sehr abwesend wirken/häufig Überstunden machen. Wie geht es Ihnen im Moment? Ich möchte mit Ihnen darüber sprechen.“
- „Ich habe in den letzten Berichten eine ungewohnte Häufung von Fehlern bemerkt. Können Sie mir erzählen, was dahintersteckt, damit wir eine Lösung finden?“

Im Gespräch: Zuhören und Orientierung geben

Ziel: Die Ursachen verstehen, psychologische Sicherheit fördern und Stabilität vermitteln.

Do	Don't
Aktiv zuhören: Fassen Sie das Gehörte zusammen und stellen Sie Verständnisfragen.	Unterbrechen: Lassen Sie die Mitarbeitenden ausreden.
Herausforderungen anerkennen: Zeigen Sie Empathie für die Situation.	Abwimmeln: Entkräften Sie Probleme nicht mit eigenen Erfahrungen.
Grenzen vorleben: Signalisieren Sie Ansprechbarkeit, aber bleiben Sie handlungsfähig.	Vertuschung/Beschönigung: Sprechen Sie schwierige Themen respektvoll, aber klar an.

Musterformulierungen und -handlungen im Umgang mit emotionalen Reaktionen:

- Emotionen Raum geben: Nehmen Sie sich Zeit und warten Sie kurz, bis die Emotion abklingt.
- Bestätigen: „Ich sehe, dass Sie das gerade sehr bewegt. Das ist verständlich und in Ordnung.“
- Zurück zum Sachverhalt: „Lassen Sie uns noch einmal auf das konkrete Problem schauen. Was können wir hier ändern?“

Abschluss: Lösungen entwickeln und Verantwortung teilen

Ziel: Klare Erwartungen formulieren und Verantwortung gesund teilen.

Do	Don't
Entwicklung fördern: Stärken erkennen und Aufgaben schrittweise übertragen	Allein entscheiden: Die Lösung ohne Beteiligung des Mitarbeitenden festlegen.
Flexibilität anbieten: Flexible Arbeitszeiten, hybride Modelle oder individuelle Absprachen prüfen	Starre Strukturen: Nur Standardprogramme anbieten – Bedürfnisse ignorieren.
Verbindlichkeit schaffen: Nächste Schritte, Verantwortlichkeiten und ein Follow-up festlegen	Vertrauen untergraben: Keine klaren Absprachen treffen oder nicht einhalten

Musterformulierungen zur Lösungsfindung:

- „Was glauben Sie, wäre der wichtigste erste Schritt, um die Situation zu entlasten? Was können Sie selbst dazu beitragen?“
> Aktiviert die Selbststeuerung
- „Ich kann [spezifische Aufgabe/Unterstützung] übernehmen. Welche Prioritäten setzen Sie neu, und welche Verantwortung übernehmen Sie bis zu unserem Check-In am [Datum]?“ > Teilt Verantwortung
- „Welche Rahmenbedingungen (z.B. BGM-Angebote oder psychosoziale Beratung) könnten Sie zusätzlich unterstützen?“
> Verweist auf betriebliches Gesundheitsmanagement



Mini-Checkliste für gesundheitsfördernde Gespräche

Vor dem Gespräch:

- ☐ Ziel des Gesprächs klar definiert?
- ☐ Eigene Haltung reflektiert?
- ☐ Ungestörter Rahmen organisiert?

Im Gespräch:

- ☐ Aktiv zugehört?
- ☐ Emotionen zugelassen?
- ☐ Keine vorschnellen Lösungen präsentiert?

Nach dem Gespräch:

- ☐ Vereinbarungen festgehalten?
- ☐ Verantwortung klar verteilt?
- ☐ Follow-up terminiert?



Fazit

Gesunde Führung zeigt sich im Gespräch. Wer Belastungen früh anspricht, wertschätzend zuhört und Verantwortung gemeinsam gestaltet, stärkt Vertrauen, psychologische Sicherheit und langfristige Leistungsfähigkeit – auch in herausfordernden Situationen.

Der Leitfaden orientiert sich an anerkannten Ansätzen der gesundheitsfördernden Führung, der Arbeitspsychologie und der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Sie haben noch Fragen?
Wir helfen Ihnen schnell und kompetent weiter.

MEDITÜV GmbH & Co. KG
Am TÜV 1
30519 Hannover
gesundheit@medituev.de

