

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.

