

Erschöpfung erkennen – sicher handeln

Wie Führungskräfte mit psychisch beanspruchten Beschäftigten professionell umgehen



FÜR EIN GESUNDES BERUFSLEBEN



BGW

Berufsgenossenschaft
für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege



Management

Erschöpfung erkennen – sicher handeln

Wie Führungskräfte mit psychisch beanspruchten Beschäftigten professionell umgehen

Impressum

Erschöpfung erkennen – sicher handeln

Erstveröffentlichung 04/2018, Stand 01/2026

© 2018 Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Herausgegeben von

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst
und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37

22089 Hamburg

Tel.: (040) 202 07 - 0

Fax: (040) 202 07 - 24 95

www.bgw-online.de

Artikelnummer

BGW 08-00-115

Fachliche Beratung

Dr. Sabine Gregersen, Dr. Marlies Jöllenbeck, Annemarie Kissling, Matthias Wilhelm, BGW

Text

Annedore Meyer, Consense PR, Lüneburg

Dr. Karin Töpsch, Gesundheit im Unternehmen, Stuttgart

Redaktion

Christina Schiller, BGW-Kommunikation

Fotos

Werner Bartsch (S. 23, 38, 42); fotolia/Chaiyawat (S. 35); fotolia/Gajus (S. 16); fotolia/Gina Sanders (Titel); fotolia/joyfotoliakid (S. 14); fotolia/Milles Studio (S. 8); fotolia/mooshny (S. 27); fotolia/nmann77 (S. 18); fotolia/opticaltech (Titel); fotolia/pathdoc (S. 19); fotolia/tech_studio (S. 15); iStock/alvarez (S. 36); iStock/AlexRaths (S. 25); iStock/GeorgeRudy (S. 29); iStock/eclipse_images (S. 22); iStock/Jirsak (S. 20); iStock/KatarzynaBialasiewicz (S. 24, 30, 33, 34); iStock/Natali_Mis (Titel); iStock/peopleimages (Titel, S. 6); iStock/scyther5 (Titel, S. 39); iStock/vadimguzhva (S. 16); iStock/wavebreakmedia (Titel, S. 28); stock.adobe.com/fizkes (S. 7); stock.adobe.com/Krakenimages.com (S. 41); stock.adobe.com/LuxeShutter24/peopleimages.com (S. 10)

Gestaltung und Satz

Creative Comp. – Iddo Franck, Hamburg

Druck

Druckzentrum Neumünster, Neumünster

Inhalt

1	Erschöpft im Beruf	6
2	Erkennen: Was wirkt auf die psychische Gesundheit ein?	8
2.1	Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Störungen	9
2.2	Wie äußern sich psychische Überlastung und Erschöpfung?	11
2.3	Verhalten und Verhaltensänderungen wahrnehmen	15
3	Handeln: Was können Führungskräfte für Betroffene tun?	20
3.1	Die eigene Rolle als Führungskraft klären	21
3.2	Der erste Schritt: das Gespräch suchen	24
3.3	Konstruktive Gesprächsführung: wertschätzend kommunizieren	28
3.4	Gesund und motivierend führen	33
3.5	Psychische Überlastungen im Team thematisieren	33
4	Vorbeugen, unterstützen, integrieren: Was können Unternehmen tun?	35
4.1	Belastungen analysieren: Gefährdungsbeurteilung durchführen	35
4.2	Führungskräfte unterstützen – Prozesse klar beschreiben	36
4.3	Betriebs- oder Dienstvereinbarungen	39
4.4	Externe Unterstützungsangebote	40
4.5	Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	40
5	Die BGW unterstützt Sie	42
5.1	Seminare und Workshops zu „Führung und Gesundheit“.	42
5.2	Beratungen für Unternehmen	42
5.3	Gefährdungsbeurteilung und Analyse-Instrumente	43
6	Literatur	44
	Impressum	4
	Kontakt	46

1 Erschöpft im Beruf



Damit niemand unbemerkt ausbrennt im Beruf, sollten Vorgesetzte Warnsignale für psychische Erschöpfung kennen.

Gefährdete Beschäftigte zu erkennen und Verhaltensänderungen wahrzunehmen, ist nicht leicht. Was dabei hilft, ist genaues Hinschauen – und verlässliche Spielregeln im Betrieb.

Als Führungskraft übernehmen Sie täglich Verantwortung. Sie planen Arbeitsinhalte und organisatorische Abläufe, Sie verantworten die Leistung und die Qualität der Arbeitsergebnisse. Gleichzeitig haben Sie das soziale Miteinander im Team und das Wohlbefinden der Beschäftigten im Blick.

Zu Ihrer Führungsverantwortung gehört es auch, die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden im Auge zu behalten. Und das scheint immer wichtiger zu werden: Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Diagnosen hat sich in den letzten 25 Jahren in Deutschland fast

vervierfacht (DAK-Gesundheitsreport 2024). Auch somatische Beschwerden, wie etwa Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen, stehen in einem engen Zusammenhang mit dauerhaftem psychischem Druck.

Daher fragen sich viele Führungskräfte: Wie lässt sich die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden fördern und erhalten? Wie kann man Erschöpfung bei Beschäftigten möglichst früh erkennen? Was hilft ihnen?

Wer gefährdete Beschäftigte frühzeitig identifiziert, kann rechtzeitig die Notbremse ziehen. Diese Broschüre erklärt, was Sie über Anzeichen und Entwicklung psychischer Erschöpfung wissen und welche Warnsignale Sie ernst nehmen sollten. Außerdem finden Sie praxisnahe Empfehlungen für Gespräche mit Betroffenen.

Spielräume nutzen – Belastungen kommunizieren

Arbeitsverdichtung, knappe Zeit- und Personalressourcen, Herausforderungen durch Umstrukturierungen: Bleibt Ihnen als Führungskraft überhaupt Spielraum, Ihr Team vor psychischer Erschöpfung zu schützen? Zumal es nicht die Arbeit allein ist, die unsere psychische Gesundheit beeinflusst: Die persönliche Lebenssituation, das soziale Umfeld, familiäre Einflüsse und nicht zuletzt die eigene Konstitution spielen eine wesentliche Rolle.

In dieser Broschüre lesen Sie, wo Sie ansetzen können, um auf erschöpfte Beschäftigte einzugehen und das gesamte Team vor psychischer Überlastung zu schützen. Offen über die Arbeitsbelastungen zu kommunizieren und die Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten, sind wichtige Möglichkeiten einzugreifen – nicht nur, um die Beschäftigten zu entlasten, sondern auch für Ihren Führungserfolg.

Vorbeugend eingreifen – Erschöpfung erkennen

Bis eine psychische Störung diagnostiziert wird, haben die Betroffenen oft einen langen Leidensweg hinter sich. In vielen Fällen bleibt eine ärztliche oder therapeutische Behandlung aus oder kommt sehr spät.

Die Folgen sind natürlich für die Betroffenen selbst und für ihr Umfeld spürbar, aber auch für das Unternehmen. In jedem Fall ist es besser, präventiv einzugreifen – bevor jemand aus dem Team erschöpft zusammenbricht, „ausbrennt“ oder wegen einer psychischen Erkrankung langfristig arbeitsunfähig wird.



Um erschöpften Beschäftigten zu helfen, sollten Führungskräfte wissen, wo sie Unterstützung finden.

Rolle als Führungskraft bewusst machen – Hilfsangebote kennen

Auch wenn jeder selbst für seine psychische Gesundheit verantwortlich ist – als Führungskraft gehört es zu Ihren Aufgaben, Überlastungen zu erkennen und angemessen zu reagieren. Bevor Sie aktiv werden, sollten Sie sich klarmachen, was Ihre Aufgabe und Rolle als Führungskraft beinhaltet: Was fällt in Ihren Verantwortungsbereich und was nicht? Welche Angebote im Betrieb können Sie nutzen? Und wo finden Sie Unterstützung, wenn Sie nicht weiterwissen?

Wichtige Rahmenbedingungen für den Umgang mit betroffenen Beschäftigten muss auch der Betrieb schaffen. In Kapitel 4 haben wir Ihnen einige Maßnahmen zusammengestellt, unter anderem, wie Sie eine Wiedereingliederung nach längerer Erkrankung erfolgreich unterstützen können. Nicht immer können Sie die Situation aus eigener Kraft zum Positiven wenden. Bevor Sie selbst an Ihre Grenzen stoßen, sollten Sie sich externe Unterstützung suchen. Entsprechende Angebote finden Sie ebenfalls in Kapitel 4.

2 Erkennen: Was wirkt auf die psychische Gesundheit ein?



Psychische Erschöpfung – ein Zustand, der aus permanenter Anspannung entstehen kann.

Sind psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch? Woran bemerken Vorgesetzte, dass jemand überlastet, erschöpft oder „ausgebrannt“ ist? Führungskräfte müssen gut beobachten können, um verändertes Verhalten bei Beschäftigten wahrzunehmen.

Die psychische Gesundheit hängt von einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Faktoren ab: Vielfältige soziale, psychologische und biologische Einflüsse spielen dabei eine Rolle. Dies sollte Ihnen bewusst sein, damit Sie die Situation in Ihrem Betrieb und auch die Anforderungen im Umgang mit einzelnen Beschäftigten oder Teams richtig einschätzen können.

Zum einen wird die Anfälligkeit eines Menschen für psychische Störungen durch **Risikofaktoren** beeinflusst, zum Beispiel:

- sozialer und ökonomischer Status
- berufliche Belastungen
- kritische Lebensereignisse
- Persönlichkeitsfaktoren
- individuelle Lebensführung

Was heißt „psychisch gesund“?

Psychische Gesundheit (mental health) meint, in Anlehnung an eine Definition der WHO, einen Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre eigenen Potenziale verwirklichen, die normalen Herausforderungen des Lebens bewältigen, produktiv arbeiten und etwas zur Gemeinschaft beitragen kann.

Zum anderen lassen sich aber auch **Schutzfaktoren** ausmachen, die die psychische Gesundheit positiv beeinflussen können, beispielsweise:

- soziale Unterstützung
- Umwelteinflüsse
- Ressourcen in der Arbeitssituation, etwa Handlungsspielraum oder Wertschätzung
- Resilienz (psychische Widerstandskraft)
- gesunde Lebensweise

Was heißt „psychisch krank“?

Häufige, intensive und lang andauernde Normabweichung des Erlebens, Befindens und Verhaltens deutet auf eine psychische Erkrankung hin. Diese Erkrankungen werden in der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD) als „psychische und Verhaltensstörungen“ beschrieben. Dazu zählen Krankheitsbilder wie Depression, manisch-depressive Erkrankungen, Angststörungen und Schizophrenien.

Nach: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA)

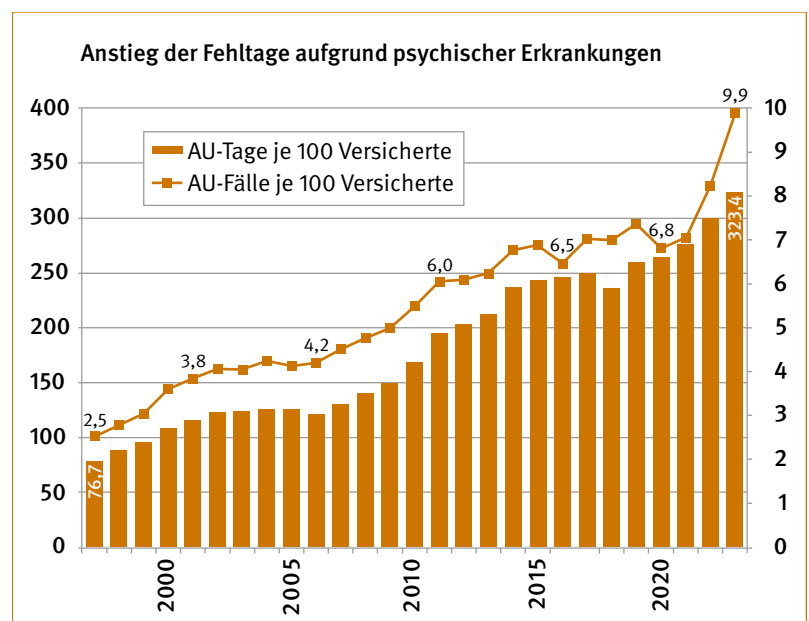
Der Zusammenhang zwischen psychischer Belastung (siehe Seite 11) und Erkrankung ist ein wechselseitiger Prozess. Wenn ein Mensch psychisch erkrankt, können die Ursachen hauptsächlich in der Person selbst liegen, aber auch im privaten oder beruflichen Umfeld. Auf der anderen Seite ist zum Beispiel eine Depression selbst auch ein Stressfaktor, der die Leistungsfähigkeit einer Person am Arbeitsplatz beeinträchtigt.

Zeigt jemand Anzeichen psychischer Erschöpfung oder Überlastung, ist das jedoch nicht gleichbedeutend mit einer diagnostizierten psychischen Erkrankung!

2.1 Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Störungen

In fast allen Branchen und Berufsfeldern zeichnet sich seit langem ab, dass die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Diagnosen deutlich zunimmt.

So vermerkt der TK-Gesundheitsreport 2024: „Von 2006 bis 2023 sind Fehlzeiten unter diesen Diagnosen bei Erwerbspersonen altersbereinigt um insgesamt 149 Prozent gestiegen. Frauen waren auch im Jahr 2023 mit 4,5 Fehltagen deutlich stärker als Männer mit 2,8 Tagen betroffen.“ Bei diesem Trend ist nicht nur die Häufigkeit der Ausfälle aufgrund psychischer Störungen auffällig, sondern es sind vor allem die hohen durchschnittlichen Ausfallzeiten: Wer aufgrund einer psychischen Diagnose fehlt, fällt oft für längere Zeit aus.



Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2024; Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle aufgrund psychischer Störungen 1997–2023

Alter und Geschlecht sind weitere wichtige Einflussfaktoren: Die Zahl der Fehltage für psychische Erkrankungen nimmt mit dem Alter kontinuierlich zu, wobei Frauen wesentlich stärker betroffen sind als Männer (DAK-Gesundheitsreport 2024).

Gesundheits- und Sozialberufe besonders betroffen

Im Gesundheitswesen wirkt sich diese Entwicklung besonders stark aus: Laut dem DAK-Psychreport 2024 liegt hier die Anzahl der durch psychische Erkrankungen verursachten Ausfalltage mit 472 Tagen je 100 Versicherten deutlich über dem Durchschnitt aller Branchen (323 Tage).

Vergleichen wir Berufsgruppen, so sind Mitarbeitende in Erziehungs-, sozialen und hauswirtschaftlichen Berufen besonders belastet: 2024 entfielen auf 100 DAK-Versicherte in diesen Berufsgruppen 586 psychisch bedingte Fehltage. An zweiter Stelle standen Berufstätige in der Altenpflege, wo auf 100 Versicherte 573 entsprechende Fehltage kamen (DAK Psych-Report 2024).

Bessere Diagnostik für psychische Leiden

Deutet also alles darauf hin, dass psychische Erkrankungen tatsächlich rasant zunehmen? Die Entwicklung der Krankenzustände spiegelt nur bedingt das tatsächliche Vorkommen psychischer Krankheiten in der

Bevölkerung: Krankheitsbilder wie Depressionen oder Burn-out sind inzwischen mehr in die öffentliche Wahrnehmung gerückt und werden weniger stigmatisiert. Ärzte und Ärztinnen sind heutzutage eher sensibilisiert für psychische Erkrankungen und diagnostizieren diese häufiger. Betroffene sind eher bereit, über ihre Leiden zu sprechen. Der Trend zum Anstieg psychischer Erkrankungen in der Statistik begründet sich also auch durch ein verändertes Wahrnehmungs- und Diagnoseverhalten.

Das Auftreten von psychischen Störungen in der Allgemeinbevölkerung ist zwar relativ stabil, allerdings gibt es in den letzten 5 Jahren Hinweise auf eine Verschlechterung der psychischen Gesundheit, vor allem in Bezug auf depressive und Angstsymptome: Im Herbst 2024 berichteten etwa 16,5 Prozent der Erwachsenen von auffälligen depressiven Symptomen, während fünf Jahre zuvor 10,9 Prozent der erwachsenen Bevölkerung davon berichtet hatten (Mental Health Surveillance des RKI 2024).

Die Zahlen zeigen: Mitarbeitende, die in ihrem Arbeitsalltag für andere sorgen, sind auffällig stark belastet, wenn es um die psychische Gesundheit geht, oft bis zur Arbeitsunfähigkeit. Daher ist es wichtig, Anzeichen für psychische Überlastung zu erkennen und rechtzeitig nach Lösungen zu suchen.

Laut Statistik ist der Anteil der Beschäftigten mit depressiven oder Angstsymptomen gestiegen.



2.2 Wie äußern sich psychische Überlastung und Erschöpfung?

Gestresst, beansprucht, erschöpft, überlastet – verschiedene Begriffe sind mit dem Zustand verbunden, der aus permanenter Anspannung entstehen kann.

Im Arbeitsalltag ist es nicht immer leicht zu erkennen, wann Beschäftigte die persönliche Belastungsgrenze dauerhaft oder über einen längeren Zeitraum erreicht haben. Die folgenden Definitionen helfen dabei einzuordnen, was unter psychischen Belastungen und Beanspruchungen zu verstehen ist.

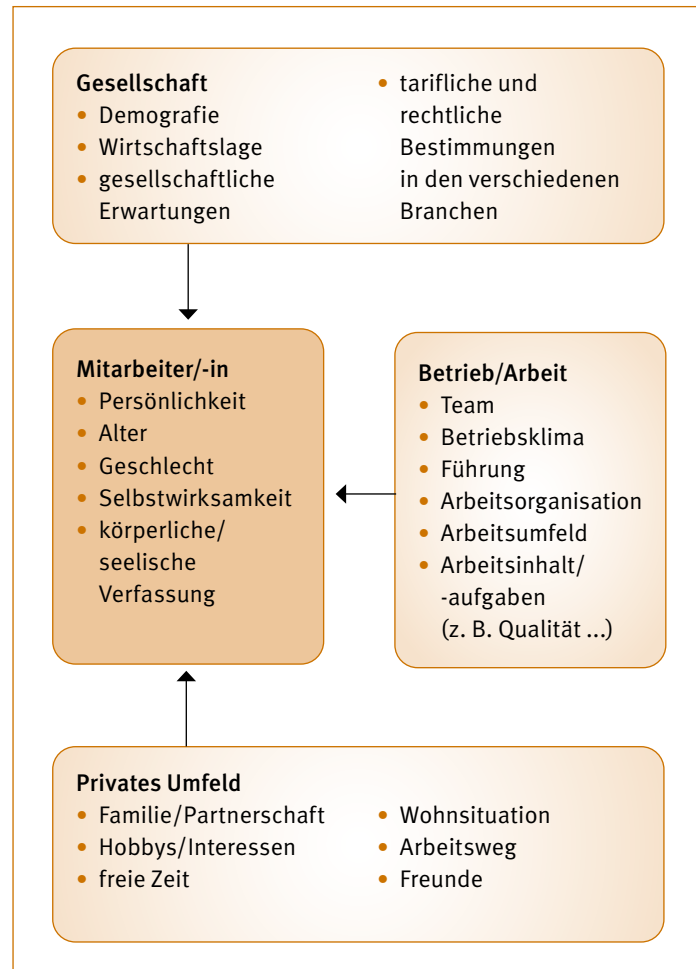
Was ist mit psychischer Belastung gemeint? Sie ist definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“.

(DIN EN ISO 10075-1)

Arbeitswissenschaftlich bezeichnet der Begriff „Belastung“ allgemein alle Faktoren, die uns bei der Arbeit beeinflussen, egal ob negativ oder positiv. Eine Belastung kann anregend sein, uns herausfordern und uns zu Höchstleistungen motivieren. Aber sie kann sich auch negativ auswirken.

Wann aus einer Herausforderung eine Überforderung wird, hängt zum einen davon ab, welche Fähigkeiten und Möglichkeiten den Beschäftigten zur Verfügung stehen. Sind sie für diese Aufgabe qualifiziert? Können sie sich auf die Unterstützung im Team oder von Vorgesetzten verlassen? Welchen Handlungsspielraum haben sie? Zum anderen ist entscheidend, wie ein Mensch auf eine Belastung reagiert. Während der eine in stressigen Situationen zur Hochform aufläuft, ist ein anderer völlig überfordert. Die Auswirkung psychischer Belastungen im Menschen nennt man psychische Beanspruchung – im positiven oder negativen Sinn.

Wie jemand eine Situation erlebt, wird von betrieblichen, gesellschaftlichen und privaten Faktoren beeinflusst:



Äußere und innere Einflüsse, die auf das persönliche Empfinden einer Situation einwirken

Macht dauerhafter Stress krank?

Wer das Gefühl hat, nicht mehr bewältigen zu können, was gefordert wird, erlebt Stress. Stress an sich macht nicht krank, im Gegenteil: Die kurzfristige Aktivierung, die durch Stressoren ausgelöst wird, versetzt uns in einen Zustand hoher körperlicher Leistungsfähigkeit. Entscheidend ist aber, ob auf die Anspannung noch Entspannung folgt. Wenn die Entspannung und die Möglichkeiten zur Regeneration ausbleiben, kann es zu gesundheitsschädlichen Auswirkungen kommen.

Stressoren und Stressabwehr



Stressoren sind innere oder äußere Faktoren, die Stress verursachen. Ressourcen dagegen sind Mittel, die eingesetzt werden können, um Stress zu vermeiden, etwa Handlungsspielraum, Unterstützung, Wertschätzung.

Unsere Handlungshilfe „Psychische Gesundheit im Fokus“ zeigt, wie Sie psychische Belastungen ermitteln, gezielt gegensteuern und gesunde Wege aus der Stressfalle finden können.

www.bgw-online.de/media/BGW08-00-005

Ein Gesundheitsrisiko durch Stress und psychische Anspannung entsteht laut Stressforscher Kaluza vor allem durch (Kaluza 2007):

- **Nicht verbrauchte Energie:**

Körperliche Stressreaktionen bereiten den Organismus darauf vor, Gefahrensituationen durch Kampf oder Flucht zu begegnen. Diese Reaktion hat heute in den meisten Stresssituationen ihren Nutzen verloren. Die bereitgestellte Energie wird nicht verbraucht, sondern im Körper gespeichert. Es kann langfristig zu Arteriosklerose und Infarkten kommen.

- **Chronische Belastungen:**

Stressreaktionen haben sich evolutionsbiologisch als Programm für akute, kurzfristige Bedrohungssituationen entwickelt. Stressoren im beruflichen oder zwischenmenschlichen Bereich bestehen aber oft über lange Zeit, sodass es nicht mehr zur Erholung/Entspannung kommt und der Organismus in einem andauernd erhöhten Spannungszustand gehalten wird. Das führt letztlich zur Erschöpfung: Der Organismus verliert seine natürliche Fähigkeit, sich selbst zu regulieren.

- **Geschwächte Immunkompetenz:**

Bei lang andauernden psychosozialen Belastungssituationen schwächt die vermehrte Ausschüttung des Stresshormons Kortisol das Immunsystem. Wir sind anfälliger für Krankheiten, etwa für Infektionen der Atemwege. Auch Entzündungen und allergi-

sche Reaktionen bis hin zu Autoimmunerkrankungen sind möglich.

- **Gesundheitliches Risikoverhalten:**

Um die Stressreaktion zu bewältigen, verhalten sich Betroffene in Belastungssituationen oft auch direkt gesundheitsschädigend, etwa durch Rauchen, Alkoholkonsum, Medikamentenmissbrauch oder ungesundes Ess- und Ernährungsverhalten. Neben der direkten Erhöhung des Krankheitsrisikos schwächt das Risikoverhalten auch längerfristig die Belastbarkeit und trägt zu einer rascheren Erschöpfung der Widerstandskräfte bei.

Was ist ein Burn-out?

Ob in Kitas, im Krankenhaus oder auf Pflegestationen, bei Teambesprechungen oder Führungskräfte-treffen: Das Thema „Burn-out“ ist allgegenwärtig. Fast jeder kennt jemanden, der sich „ausgebrannt“ fühlt. Es gibt allerdings keine allgemeingültige Definition des Burn-out; vielmehr ist das „Ausgebranntsein“ ein Oberbegriff für verschiedene, überwiegend beruflich bedingte Beanspruchungsreaktionen, die in ein psychovegetatives Erschöpfungssyndrom münden. Häufig werden verschiedene Phasen beschrieben (siehe Abbildung). Das Burn-out-Syndrom wird daher als Prozess und nicht als Zustand verstanden (Burisch 2006).

In diesem schleichenden Prozess hält die Verausgabung über längere Zeit an. Und irgendwann ist sie so ausgeprägt, dass der „Akku“ leer ist und nicht mehr aufgeladen werden kann.

Verminderte Leistung – vermehrte Anstrengung

Gerade dynamische und ehrgeizige Menschen scheinen eher Burn-out-gefährdet zu sein. Sie investieren viel Energie und Zeit in ihre Arbeit, sie sind hoch motiviert und identifizieren sich in hohem Maße mit beruflichen Zielen und Erfolgen. Betroffene igno-



rieren erste Symptome der Erschöpfung. Oft setzen sie sich noch mehr ein und versuchen, verminderte Leistung durch vermehrte Anstrengung und noch weniger Regenerations- und Pausenzeiten wettzumachen. Privatleben und außerberufliche Interessen werden zurückgestellt. Daraus kann sich ein Teufelskreis entwickeln: Die Erschöpfung wird chronisch, zugleich sind die Betroffenen häufig in einem Zustand der Hyperaktivität gefangen und können nicht mehr abschalten. Meist ist der Griff zu Medikamenten (Schlafmittel, Schmerzmittel, Aufputschmittel) nicht mehr weit, um die Erschöpfungssymptome in Schach zu halten. Symptome des Burn-out-Syndroms können auf verschiedenen Ebenen auftreten:

- **Körperliche Erschöpfung:** chronische Müdigkeit, Mangel an Energie, Schlafstörungen, geschwächte Immun-

kompetenz, psychosomatische Symptome, reduzierte Libido

- **Emotionale Erschöpfung:** Überdruß („Mir ist alles zu viel!“), Niedergeschlagenheit, Gefühl von innerer Leere

- **Geistig-mentale Erschöpfung:** Abnahme der kognitiven Leistungsfähigkeit, Konzentrationsschwäche, Vergesslichkeit, Verlust an Kreativität, Zynismus, Gedanken der Sinnlosigkeit

- **Soziale Erschöpfung:** sozialer Rückzug, Erleben von sozialen Beziehungen als Belastung, Verlust der Empathie (Verständnislosigkeit für andere, Unfähigkeit zuzuhören), Depersonalisierung (Entpersönlichung anderer Menschen, zum Beispiel von Patienten oder Patientinnen, betreuten Personen)

Sieben Phasen des Burn-out-Prozesses

Fallbeispiel

Matthias M. arbeitet als internistischer Assistenzarzt in einer Klinik. Er ist 36 Jahre alt, geschieden, Vater von Zwillingen im Alter von sieben Jahren.

Die Chefärztin ist mit dem Assistenzarzt zufrieden: Er ist engagiert, fachlich sehr kompetent und ehrgeizig. Auf der internistischen Station ist er für alle eine große Stütze. Er hätte durchaus das Zeug, die freie Oberarztstelle zu übernehmen. Dazu müsste er allerdings seine Doktorarbeit beenden. Auch als Kollege ist er perfekt. Er springt ständig ein, übernimmt Bereitschaftsdienste, verzichtet auf seine freien Tage.

Seine Frau hat sich kürzlich von ihm getrennt und ist mit den Kindern in eine andere Stadt gezogen. „Endlich sturmfreie Bude“, scherzt M. in der Kantine. Ein Kollege fragt nach und lädt ihn auf ein Bier nach Dienstschluss ein, aber M. winkt ab. Die Kollegen sprechen ihn bald nicht mehr auf seine private Situation an, sie spüren, dass er das Thema lieber vermeidet. Dann stürzt er sich wieder in die Arbeit, macht viele Überstunden und schlägt sich die Nächte um die Ohren, um seine Doktorarbeit fertig zu schreiben.

Dem Pflegepersonal auf der Station fällt auf, dass M. bei der Visite manchmal fahrig wirkt, seine Hände zittern. Die Stationsleitung beobachtet, wie er im Arztzimmer Tabletten schluckt. Sie spricht ihn bei der nächsten Gelegenheit an und er reagiert aufbrausend: Das ginge sie gar nichts an, sie solle sich lieber richtig um die Patienten kümmern.

Bald darauf wird M. zum Oberarzt befördert. Er verausgabt sich noch mehr, versucht, seine neue Position zu 200 Prozent auszufüllen. Nach vier Wochen bricht er in der Klinik zusammen, wird von einem Kollegen nach Hause geschickt. Aus Verzweiflung fasst er das erste Mal den Mut, sich seinem Hausarzt anzuvertrauen. Schon seit Jahren leidet er unter chronischen Kopf- und Rückenschmerzen, Ohrgeräuschen und Schlafstörungen. Der Hausarzt vermutet psychosomatische Ursachen und überweist ihn an einen Facharzt für Psychiatrie.



2.3 Verhalten und Verhaltensänderungen wahrnehmen

Als Führungskraft benötigen Sie eine gute Beobachtungsgabe, aber auch ausreichend Zeit, um kritische Veränderungen an Ihren Mitarbeitenden wahrzunehmen. Seien Sie aufmerksam, wenn Sie Verhaltensweisen bemerken, die Ihnen untypisch, seltsam oder nicht nachvollziehbar erscheinen oder die auf eine Wesensveränderung hindeuten.

Beschäftigte, die sonst zuverlässig und motiviert gearbeitet haben, wirken vielleicht verändert und fallen durch Fehler oder ein

verändertes Leistungsverhalten auf: Sie kommen zu spät, lassen Aufgaben für die nächste Schicht liegen, beschweren sich offen oder hinter vorgehaltener Hand über die Arbeit, reagieren gereizt gegenüber Kollegen und Kolleginnen oder gegenüber der Kundschaft.

Dabei geht es nicht um Kontrolle und Überwachung durch Sie als Führungskraft, sondern darum, ob es Anzeichen dafür gibt, dass jemand über das normale Maß hinaus gefordert ist und deutliche Erschöpfungssymptome zeigt.

Fallbeispiel

Monika S., 37 Jahre alt, arbeitet als Erzieherin und lässt sich parallel zur Heilerziehungspflegerin ausbilden. Sie ist seit 14 Jahren verheiratet, hat zwei eigene Kinder, die Tochter ist 14, der Sohn zwölf Jahre alt, sowie einen 16-jährigen, geistig behinderten Pflegesohn. Die Kolleginnen bewundern sie dafür, wie sie ihr Familien- und Berufsleben meistert und was sie alles schon erreicht hat.

Eines Tages unterläuft ihr ein schwerer Fehler – sie vergisst eines der Kinder beim Ausflug zum Waldspielplatz in der Kita. Die Eltern sind aufgebracht, als sie abends davon erfahren, und stellen Monika S. zur Rede. Sie reagiert gereizt und unwirsch und weist die Kritik der Eltern als unberechtigt zurück. Daraufhin reichen diese eine Beschwerde bei der Kitaleitung ein.

Es ist nicht die erste Beschwerde, die in den letzten Wochen auf dem Schreibtisch der Kitaleitung gelandet ist. Als die Leiterin des Kindergartens Monika S. zu einem Gespräch bittet, weicht diese der Frage aus, ob alles in Ordnung sei, und bricht in Tränen aus. Die Leiterin sieht von einer Abmahnung ab, als Monika S. verspricht, ihrer Aufsichtspflicht in Zukunft gewissenhaft nachzukommen.

Hellhörig geworden, behält die Vorgesetzte ihre sonst so zuverlässige Mitarbeiterin im Blick: Die für sie sonst typische Fröhlichkeit ist verschwunden, stattdessen wirkt sie häufig niedergeschlagen, manchmal weint sie sogar bei eher geringfügigen Anlässen. Wenn die Kolleginnen in der Mittagspause über ihre Familien oder private Unternehmungen sprechen, schweigt sie. Die Einladung zum Geburtstag einer Kollegin schlägt sie aus: „Keine Zeit. Ich muss mich auf die Prüfung zur Heilerzieherin vorbereiten.“





Wird psychische Überlastung langfristig nicht gestoppt, kann das gesundheitliche Folgen haben.

Aufmerksam sein für Überengagement

Nicht immer kann es Ihnen als Führungskraft gelingen, psychische Überlastung frühzeitig zu erkennen. Es gibt Menschen, die ihre seelische Not und psychische Erschöpfung sehr lange und sehr gut verbergen. Dies sind oft besonders leistungsbereite und -fähige Beschäftigte, die ein fast schon auffälliges Engagement zeigen. Hier gilt es, aufmerk-

sam auf dauerhafte „Überforderungsbereitschaft“ zu achten und zu handeln.

Natürlich kann es sein, dass Sie sich zunächst in einer Grauzone bewegen: Ebenso wie der Unterschied zwischen Gesundheit und Krankheit fließend ist, so ist auch nicht beim ersten Anzeichen klar, ob Sie eine außergewöhnliche, untypische Situation oder eine andauernde Verhaltens- und Leistungsveränderung beobachten. Schließlich zeigen auch nicht alle Menschen die gleichen Verhaltensweisen oder Symptome bei einer drohenden Erschöpfung. Sie handeln als Führungskraft dann gesundheitsförderlich, wenn Sie Beobachtungen, die Sie beunruhigen, möglichst zeitnah und konstruktiv ansprechen.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen, Ihre Beobachtungen einzuordnen.



CHECKLISTE: Auffallende Veränderungen im Verhalten

Emotionales Verhalten	Früher	Heute
Zeigt sich öfter unsicher und ohne Selbstvertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkt müde, energielos und schlapp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat unverhältnismäßige Stimmungsschwankungen, bricht bei geringem Anlass in Tränen aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkt dünnhäutig, zerbrechlich und empfindlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagiert übertrieben überschwänglich, euphorisch, enthusiastisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leidet anscheinend unter starken Befürchtungen und Ängsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist schnell überfordert und angestrengt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkt hoffnungslos, niedergeschlagen und verzweifelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann nicht mehr lachen, wirkt emotional leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CHECKLISTE: Auffallende Veränderungen im Verhalten



Soziales Verhalten	Früher	Heute
Zeigt wenig Einfühlungsvermögen für andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagiert unverhältnismäßig schroff auf andere Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reagiert aggressiv oder gereizt, zum Beispiel auf Kritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt Kritik auffallend persönlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hegt intensives Misstrauen gegenüber anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkt zunehmend distanzlos und zeigt eine unangemessene Vertraulichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Äußert unangemessene Schuldzuweisungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt plötzliche Wutausbrüche oder heftige unvermittelte Vorwürfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwickelt unverständliche Verschwörungs- und Verfolgungsideen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt wenig Interesse an anderen Menschen, zieht sich sozial zurück	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Macht zynische Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann nicht gut zuhören, zeigt wenig Geduld beim Zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkt stark angespannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkt außergewöhnlich unruhig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führt Selbstgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





CHECKLISTE: Auffallende Veränderungen im Verhalten

Leistungsverhalten	Früher	Heute
Häufung von Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestiegene Fehlerquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auffallende Vergesslichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachlassende Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Häufung von Qualitätsmängeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehrfachkontrolle ausgeführter Tätigkeiten ist notwendig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermeidung von Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungewöhnliche Konzentrationsschwächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsschwankungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutliches Leistungsdefizit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unpünktlichkeit und mangelnde Disziplin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Handeln Sie ...

- wenn Sie Verhaltensänderungen bei Ihren Mitarbeitenden bemerken, die untypisch, irritierend oder nicht nachvollziehbar sind.
- wenn Verhaltensänderungen dauerhaft sind und/oder ein einzelner Aspekt stark ausgeprägt ist.
- wenn die Leistung und/oder die Qualität deutlich leidet.
- wenn sich das Verhalten der/des Betroffenen negativ auf das soziale Miteinander, die Arbeitsmotivation und die kollegiale Zusammenarbeit auswirkt.
- wenn das Verhalten gegenüber Klientinnen und Klienten kritisch wird.



CHECKLISTE: Auffallende Veränderungen im Verhalten

Veränderungen im Auftreten	Früher	Heute
Nervöses Zucken (zum Beispiel Augenlid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auffälliges Essverhalten, erhöhter Alkoholkonsum, Medikamentenmissbrauch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt auffällige Nachlässigkeit bei Kleidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt auffällige Nachlässigkeit bei Körperpflege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: in Anlehnung an Kaluza 2007

3 Handeln: Was können Führungskräfte für Betroffene tun?

Brücken bauen:
Als Vorgesetzte können
Sie Betroffene
zum Beispiel ermutigen,
sich professionelle
Hilfe zu holen.



Sich die eigene Rolle bewusst machen, Unterstützung im Betrieb kennen und wahrnehmen, das Gespräch mit Betroffenen suchen, Überlastung im Team ansprechen – darauf kommt es für Führungskräfte an.

Dafür, wie Sie mit erschöpften Beschäftigten umgehen, kann es keine Standardlösung geben: Die Situationen sind zu vielfältig und die Personen individuell. Deshalb ist es für Führungskräfte so wichtig, aufmerksam zu sein und Veränderungen – ob im Team oder bei einzelnen Beschäftigten – möglichst genau wahrzunehmen. Nur so können Sie angemessen auf Betroffene zugehen.

Wenn Ihnen auffällt, dass etwas nicht stimmt: Versuchen Sie, zunächst für sich und ganz konkret zu benennen, was Ihnen auffällt.

3.1 Die eigene Rolle als Führungskraft klären

Als Führungskraft haben Sie eine Fürsorgepflicht für die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden. Die Fürsorgepflicht beinhaltet in erster Linie, dass Arbeitgebende ihre Beschäftigten vor „Gefahren für Leben und Gesundheit“ bewahren (§ 618 I BGB) sollen.

Auch aus Sicht des Arbeitsschutzes ist es wichtig, darauf zu achten, ob Beschäftigte krank oder gesundheitlich eingeschränkt zur Arbeit erscheinen. Gefährdungen für Mitarbeitende und andere können nicht nur bei akuten Infektionskrankheiten entstehen, sondern auch bei psychischer Überlastung, die zu Verhaltensänderungen oder Überreaktionen führen kann. Dabei geht es nicht nur um die Gesundheit der Betroffenen, sondern auch um das Team – und gegebenenfalls um betreute Menschen oder Kundenschaft, mit denen erkrankte Beschäftigte Kontakt haben.

„Der Unternehmer bzw. die Führungskraft darf Versicherte, die erkennbar nicht in der Lage sind, eine Arbeit ohne Gefahr für sich und andere auszuführen, mit dieser Arbeit nicht beschäftigen.“

(DGUV Vorschrift 1 „Grundsätze der Prävention“, § 7 Befähigung für Tätigkeiten, Satz 2)

Auffällige, problematische Veränderungen im Verhalten Ihrer Mitarbeitenden müssen Sie ansprechen. Hier geht es zunächst um Prävention: Wenn Sie bereits erste Anzeichen für eine psychische Überlastung erkennen, können Sie durch präventives Handeln nicht nur den Betroffenen Leid ersparen.

Auch im Team bleiben Änderungen im Leistungsverhalten und andere Warnsignale nicht unbemerkt. Mitarbeitende beobachten häufig sehr genau, ob eine Führungskraft

eingreift oder den Dingen ihren Lauf lässt. Handeln Sie, besteht auch die Chance, dass erschöpfte Beschäftigte arbeitsfähig bleiben und nicht längerfristig ausfallen.

Wenn Mitarbeitende in Ihrem Team ein verändertes Verhalten zeigen: Reflektieren Sie Ihre Rolle als Führungskraft.

Was heißt das für Sie als Führungskraft?

Zunächst einmal: Sie stellen keine Diagnose über die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden. Ihre Aufgabe ist es, sowohl die betroffene Person als auch die Kolleginnen und Kollegen möglichst vor schädigenden Einflüssen am Arbeitsplatz zu bewahren. Dazu gehört nicht, die psychische Gesundheit oder eine eventuelle psychische Erkrankung festzustellen oder Krankheitsbilder zuzuordnen.

Wenn Sie die psychische Gesundheit Ihrer Beschäftigten reflektieren, geht es nicht nur um einzelne Personen, sondern oft auch um das ganze Team. Je eher Sie das Thema der psychischen Überlastung ansprechen, desto wirksamer können Sie Ihre gesunden Mitarbeitenden schützen. Häufig ist Erschöpfung kein Einzelphänomen, sondern betrifft zumindest phasenweise alle im Team – zum Beispiel, wenn die Personaldecke gerade besonders dünn ist, Umstrukturierungen zu bewältigen sind oder eine Notfallsituation im Betrieb aufgetreten ist.

Verantwortungsbereich abstecken

Es liegt in Ihrer Verantwortung, in Ihrem Zuständigkeitsbereich für störungsfreie Arbeitsabläufe zu sorgen, die Ziele zu erreichen und Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Zugleich sollen Sie das Wohl der Mitarbeitenden im Auge behalten und Überlastungen vermeiden – eine komplexe, aber nicht unlösbare Aufgabe.



Problem Präsentismus:
Wer zur Arbeit erscheint,
ist nicht immer gesund
und produktiv.



Wenn Sie eine andauernde psychische Überlastung einzelner oder mehrerer Beschäftigter feststellen, sollten Sie zunächst folgende Punkte klären:



Wozu bin ich verpflichtet, was fällt in meinen Verantwortungsbereich?

Es liegt nahe, dass chronische Überlastung zu erhöhten Fehlzeiten führen kann. Oft wird dabei übersehen, dass viele Beschäftigte auch arbeiten, obwohl sie krank sind (Präsentismus). Gerade in Berufen mit hohem Frauenanteil und/oder häufiger sozialer Interaktion, wie es in personenbezogenen Dienstleistungsberufen der Fall ist, kommen beide Phänomene besonders häufig vor. Auch Präsentismus stellt ein Risiko dar: für langfristig erhöhte Fehlzeiten, eine höhere Fehlerquote und die Entstehung bzw. Verstärkung psychischer Erkrankungen (Fassbender u. a. 2025).

Bei auffälligen und problematischen Verhaltensänderungen müssen Sie Beschäftigte ansprechen und gegebenenfalls bitten, nach Hause zu gehen und einen Arzt aufzusuchen. Wo hier die Grenze liegt, müssen Sie individuell entscheiden. In den meisten Fällen hilft eine pragmatische Einschätzung der Situation. Wenn selbst- oder fremdgefährdendes Verhalten vorliegt oder wahrscheinlich ist, ist

die Grenze erreicht. Es kann vorkommen, dass Mitarbeitende das Gefährdungspotenzial der Situation anders einschätzen und sich für durchaus arbeitsfähig halten. Dann ist der erste Schritt, das Gespräch zu suchen. Oft liegen Selbst- und Fremdwahrnehmung gerade in einer Überlastungssituation weit auseinander.

Rollenklarheit im Umgang mit Betroffenen

Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft. Das bedeutet:

- Sie stellen keine Diagnose.
- Sie leisten keine psychologische Beratung.
- Sie treten nicht als beste/-r Freund/-in auf.
- Sie erteilen keine Ratschläge.

Haben Sie klare Ziele für Ihr eigenes Verhalten im Umgang mit Betroffenen und dem Team?

Oft ist es hilfreich, nicht allein zu klären, wie Sie mit erschöpften oder psychisch beanspruchten Beschäftigten umgehen, sondern im Kollegenkreis auf der Führungsebene. Dort können Sie sich versichern, dass nicht nur in Ihrem Team die psychische Überlastung ein Thema ist. Darüber hinaus können Sie auch auf das Erfahrungswissen von anderen Führungskräften im Betrieb zurückgreifen.

Klare Ziele zu haben, bedeutet, vorher zu reflektieren, wie Sie in der Situation handeln können und wollen:

- Wann gehe ich auf Beschäftigte zu?
- Wie greife ich ein?
- Welche Form der Unterstützung steht mir zur Verfügung?
- Auf welche organisatorischen Bedingungen (etwa Dienstvereinbarungen) und individuellen Ressourcen kann ich zugreifen?

Fallbeispiel

In einer stationären Altenpflegeeinrichtung mit drei Wohnbereichen und 85 Mitarbeitenden häufen sich gerade die Krankheitsfälle – und drei erfahrene Fachkräfte sind in Elternzeit gegangen, was die Dienstplanung zusätzlich erschwert.

Die Pflegedienstleitung (PDL) bekommt einen Anruf eines Angehörigen, der sich darüber beschwert, dass seine dementiell erkrankte Mutter vernachlässigt wird. Insbesondere eine Pflegekraft ist seiner Ansicht nach grob und unprofessionell mit seiner Mutter umgegangen. Die PDL nimmt Kontakt zur Wohnbereichsleitung (WBL) auf, die ihr bestätigt, dass es in letzter Zeit mehrere Hinweise von Angehörigen und auch Kollegen gegeben hat. Es geht um Gert W., der nach der Trennung von seiner Frau seit Längerem auch privat in einer schwierigen Situation ist, da er alleinerziehend ist. Die Wohnbereichsleitung berichtet, eine Kollegin hätte Gert W. unlängst alkoholisiert zu Hause angetroffen.

Die PDL erkundigt sich, ob Gert W. gerade im Dienst ist, geht in den Wohnbereich und spricht kurz mit ihm, fragt nach, wie es ihm geht, und berichtet von dem Anruf des Angehörigen. Sie vereinbart für den nächsten Tag ein Gespräch mit Gert W. und der WBL. Die

WBL sagt ihr noch, dass Gert W. zwar in einer speziellen Situation, aber nicht der einzige überlastete Mitarbeitende in diesem Wohnbereich ist.

Als Nächstes informiert die PDL die Einrichtungsleitung und bittet sie, das Thema der Überlastung und den Umgang mit erschöpften Beschäftigten bei der nächsten Leitungsrunde auf die Tagesordnung zu setzen.



Welche Unterstützungsangebote gibt es in Ihrem Betrieb, um mit psychischer Überlastung umzugehen?

Führungskräfte sind nicht allein dafür verantwortlich, mit psychisch erschöpften Mitarbeitenden eine Lösung zu finden. In jedem Betrieb sollte es im Rahmen des gesetzlich erforderlichen Arbeitsschutzes Ansprechpersonen geben, die auch in besonderen oder extremen Fällen weiterhelfen können.

Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft diese Ansprechpersonen kennen. Eventuell gibt es spezielle betriebsärztliche Angebote, Beratung, Coaching, eine betriebliche oder überbetriebliche Seelsorge oder die Möglichkeit, kurzfristig auf eine psychologische Hotline zuzugreifen. Besprechen Sie das Thema im Leitungskreis. Klären Sie die Rahmenbedingungen nach Möglichkeit ab, bevor eine Situation akut wird.

Ausführlichere Infos, was Unternehmen tun können, finden Sie in Kapitel 4.

Das gehört zu Ihren Führungsaufgaben:

- Die Förderung und der Erhalt der psychischen Gesundheit Ihrer Beschäftigten/ Ihres Teams als Führungsaufgabe zu sehen.
- Sensibel zu sein für Verhaltens- und Wesensveränderungen Ihrer Mitarbeitenden.
- Auf problematische Verhaltensveränderungen aktiv zu reagieren und ein klärendes Gespräch zu führen.
- Deutlich anzusprechen, wenn sich jemand zum Beispiel gegenüber Angehörigen unangemessen verhält oder die Arbeitsabläufe beeinträchtigt werden.
- Die Betroffenen zu ermutigen, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.
- Alle Beschäftigten im Blick zu behalten und vor Überlastungen zu schützen. Dazu gehört auch, unangemessenes Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen anzusprechen.
- Mitarbeitende, die nach längerer Erkrankung zurückkehren, über das betriebliche Eingliederungsmanagement (siehe Seite 40 f.) neu einzubinden.

3.2 Der erste Schritt: das Gespräch suchen

Unabhängig davon, was hinter den etwaigen Verhaltensveränderungen steckt: Um die Situation zu klären und die betroffene Person zu unterstützen, sollten Sie als Führungskraft möglichst zeitnah das Gespräch suchen. Idealerweise führen Sie dieses Gespräch selbst.

Folgende Fragen sollten Sie vorher für sich klären:

- ✎ Wie stehe ich zu der betroffenen Person?
- ✎ Kann ich meine Beobachtungen neutral formulieren oder werte ich/ reagiere ich abwertend?
- ✎ Kann ich mich offen und wertschätzend verhalten?
- ✎ Wo berührt das Thema oder die Situation mich persönlich? Habe ich dazu eine eigene Geschichte und reagiere ich womöglich emotionaler, als es angemessen wäre? Steige ich inhaltlich zu sehr ein ...?
- ✎ Inwiefern könnte ich Teil des Problems sein?



Machen Sie sich Gedanken, wie Sie auf emotionale Ausbrüche in Gesprächen reagieren.





Eventuell kann eine dritte Person – etwa die Betriebsärztin – hilfreich sein und das Vertrauen der betroffenen Person gewinnen.

Falls Sie Bedenken haben, ob Sie selbst das Gespräch konstruktiv führen können, suchen Sie sich Unterstützung. Es ist Ausdruck von Professionalität, die eigene Befähigung zu erkennen, nicht etwa Ausdruck einer Führungsschwäche.

Sie könnten zum Beispiel für das erste Gespräch andere Personen hinzuziehen, die das Vertrauen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin gewinnen können. Dies können entweder externe Personen sein, zum Beispiel der Betriebsarzt oder die Betriebsärztin, oder ein Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung. Manchmal kann aber auch Mediation oder Supervision weiterhelfen.

Sobald Dritte ins Spiel kommen, sollten Sie aber im Vorfeld klare Vereinbarungen treffen: Ziel des Gesprächs ist es herauszufinden, was von betrieblicher Seite getan werden kann, und gemeinsam einen konstruktiven Weg zu finden, um die Situation zu verbessern.

Wer die eigenen Grenzen sieht und sich Unterstützung sucht, zeigt damit nicht Führungsschwäche, sondern Stärke und Professionalität.

Das Gespräch vorbereiten und planen

Bereiten Sie sich gut auf das Gespräch vor. Nicht jeder Mensch ist gesprächsbereit und möchte seine gesundheitlichen oder gar psychischen Probleme offenbaren, schon gar nicht Vorgesetzten gegenüber. Gespräche dieser Art berühren eine sehr sensible persönliche Ebene des betrieblichen und menschlichen Miteinanders, die viele Führungskräfte und Beschäftigte verunsichert.

Wichtig ist es, Ängste und Befürchtungen abzubauen. Erleichtern Sie Ihrem Gegenüber, das Gesprächsangebot einzuordnen. Nennen Sie gleich zu Beginn das Ziel des Gesprächs. Sprechen Sie über Ihre Wahrnehmungen, möglichst ohne diese zu bewerten. Hilfreich sind Formulierungen wie: „Mir sind Veränderungen aufgefallen und ich möchte gern mit Ihnen gemeinsam Klarheit darüber gewinnen, ob und wie ich Sie unterstützen kann ...“

Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie Sie reagieren, wenn durch das Gespräch Emotionen ausgelöst werden. Wie verhalten Sie sich, wenn etwas geschieht, dem Sie sich nicht gewachsen fühlen? Wie gehen Sie mit emotionalen Ausbrüchen, Verzweiflung, Mutlosigkeit um? Was tun Sie, wenn Ihr Gesprächsangebot zurückgewiesen wird?

Für die Vorbereitung des Gesprächs können Sie die folgende Checkliste nutzen.



CHECKLISTE: Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte

1. Die eigene Einstellung und die Rahmenbedingungen klären

Mit welcher persönlichen Einstellung gehe ich in das Gespräch?



Was hilft mir, offen und interessiert zu bleiben?



Wie lade ich die betroffene Person ein?



Wo und wann führe ich das Gespräch?



Wie steige ich in das Gespräch ein?



2. Wahrgenommene Veränderungen benennen (konkrete Beispiele/Arbeitssituationen, wertfreie Beschreibung)

Welche Änderungen habe ich im emotionalen Verhalten wahrgenommen?



Welche Änderungen im sozialen Verhalten habe ich wahrgenommen?



Welche Veränderungen habe ich am Leistungsverhalten wahrgenommen?



Welche Änderungen habe ich im Auftreten der oder des Beschäftigten wahrgenommen (körperliches Erscheinungsbild)?



CHECKLISTE: Gesprächsvorbereitung für Führungskräfte



3. Ziele des Gesprächs für sich benennen (spezifisch und konkret)

Was möchte ich mit dem Gespräch erreichen?	
Welche (Verhaltens-)Korrekturen halte ich für unerlässlich?	
Womit kann ich das begründen?	
Welche Angebote/Perspektiven kann ich bieten?	
Welche Form der Unterstützung kann ich anbieten?	
Auf welche Hilfsangebote möchte ich hinweisen?	
Wie kann ich eine Fortführung der Arbeit ermöglichen?	
Welche Konsequenzen treten ein, wenn sich nichts ändert?	
Welche Vereinbarung strebe ich mit der betroffenen Person an?	



Behalten Sie im Gespräch
gemeinsam die Lösungs-
suche im Blick.



3.3 Konstruktive Gesprächs- führung: wertschätzend kommunizieren

Der Verlauf und das Ergebnis eines Gesprächs hängen wesentlich von der Fähigkeit ab, wertschätzend zu kommunizieren und die Lösungssuche im Blick zu behalten. Dies gilt besonders für Gesprächssituationen, in denen sich einer der Gesprächsteilnehmenden oder auch beide diskriminiert, bevormundet, gekränkt oder verletzt fühlen könnten.

Wertschätzung beginnt bereits bei den Rahmenbedingungen des Gesprächs:

- Im Vorfeld sollte klar kommuniziert sein, wer daran teilnimmt.
- Das Ziel/Thema des Gesprächs sollte abgestimmt sein.
- Zeit und Ort für das Gespräch sollten so gewählt sein, dass für die Dauer des Gesprächs möglichst keine Störungen zu erwarten sind.

Für die wertschätzende Kommunikation haben sich einige Regeln bewährt:

Ich-Botschaften sind wertschätzender als Du-Botschaften und vermeiden Schuldzuweisungen, Kritik oder Abwertung. Ich-Botschaften teilen eigene Wahrnehmungen, Gefühle und Gedanken mit und entlasten somit das Gegenüber. Ich-Botschaften können sein:

„Mir ist aufgefallen, dass ... und ich würde gern von Ihnen wissen, wie Sie diese Punkte sehen.“

„Ich habe in letzter Zeit die Rückmeldungen x, y, z erhalten und möchte gern Ihre Einschätzung dazu hören.“

Beobachtungen und Bewertungen sollten Sie im Gespräch klar trennen. Vorwürfe und Schuldzuweisungen wie *„Mit Ihrer ständigen Nörgelei verunsichern Sie das gesamte Team“* bringen das Gegenüber unweigerlich in die Defensive und erschweren die Suche nach Kompromissen oder Lösungen. Eine Alternative wäre:

„Ich bin in letzter Zeit beunruhigt darüber, dass die Stimmung im Team so negativ ist. Das fällt mir vor allem auf, wenn ...“

Lösungsorientierung statt Verharren in Problemen: Nicht selten sind Menschen, die sich erschöpft und überlastet fühlen, in ihrer Wahrnehmung der Situation wie gefangen und möchten keine andere als ihre problemorientierte Sicht der Dinge gelten lassen. Wenn sich der Blick nicht mehr auf mögliche Lösungen richtet, sondern deutlich wird, dass dasselbe Problem nur mit immer anderen Worten besprochen wird, kann es hilfreich sein, weniger nach dem Problem, sondern mehr nach der Lösung zu fragen. Zum Beispiel:

„Sie haben Ihre Situation sehr gut beschrieben. Was wünschen Sie sich stattdessen?“

„Statt mehr vom Gleichen zu tun: Was können wir anders machen als bisher?“

„Was könnte der nächste Schritt sein?“

„Welche anderen Möglichkeiten könnten Sie/wir nutzen, um aus dieser Situation herauszukommen?“

Die Liste der lösungsorientierten Fragen ließe sich beliebig verlängern. Es geht nicht darum, das Problem zu verdrängen oder zu leugnen. Das Gespräch soll eine Wahrnehmung dafür schaffen, dass es Lösungen gibt, die es zu finden gilt. Dafür können Sie Ihre Unterstützung anbieten – weniger für eine genaue Analyse und weitere Vertiefung des Problems.

Fachliche Ratschläge können hilfreich sein, wenn jemand darum bittet. Meist ist es jedoch klärender, erst einmal zuzuhören. Sichern Sie Ihre Unterstützung zu. Ermutigen Sie die Betroffenen, bei Bedarf ärztliche oder psychologische Hilfe zu beanspruchen.

Wertschätzung bedeutet nicht, sich bei konfliktbehafteten oder kritischen Themen undeutlich auszudrücken. Im Gegenteil: Für ein gutes Gesprächsergebnis sind Klarheit

und Deutlichkeit notwendige Voraussetzungen. Regeln und Vereinbarungen, um die es Ihnen im Gespräch geht, aber auch unangemessenes Verhalten sollten Sie eindeutig ansprechen. Dies muss nicht in Form eines Appells oder eines Befehls geschehen, sondern kann auch durch Formulierungen erreicht werden, die deutlich machen, dass es sich um Regeln handelt, die für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte gleichermaßen gelten.

„In diesem Haus behandeln wir alle unsere Patienten mit Respekt.“

„Um einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten, ist Pünktlichkeit eine wichtige Voraussetzung.“

Spezifische Aussagen zum Arbeits- und Leistungsverhalten sind besser als Verallgemeinerungen, die vom Gegenüber leicht als geringschätzig, abwertend und vor allem als unzutreffend verstanden werden können, etwa „Ständig kommen Sie zu spät ...“. Stattdessen ist es konstruktiver, eine Beobachtung oder einen festgestellten Mangel klar zu benennen, ohne daraus eine Eigenschaft des Gegenübers ableiten zu wollen:

„Sie sind am Dienstag und Mittwoch deutlich zu spät zur Arbeit erschienen. Ich würde gern, woran das liegt.“

Auf die Art und Weise der Kommunikation kommt es an.



Sprechen Sie Lösungen an

- Versuchen Sie zu klären, was Sie aus betrieblicher Sicht tun können, um die Probleme zu lösen oder handhabbarer zu machen – zum Beispiel Arbeitszeiten oder -schichten ändern.
- Machen Sie deutlich, welche Veränderungen und Korrekturen aus Ihrer Sicht notwendig sind, damit die Arbeitsleistung erhalten bleibt und die Arbeit gut fortgeführt werden kann.
- Fassen Sie zusammen, welche Art der Unterstützung Sie oder der Betrieb anbieten können.
- Vereinbaren Sie nächste Schritte und einen weiteren Gesprächstermin.
- Sehen Sie das Gespräch als gemeinsame Suche, um mit den Betroffenen ein geeignetes Vorgehen abzustimmen.
- Offenbart sich eine akute Krisensituation, sorgen Sie für eine „Betreuung“ – schicken Sie die betroffene Person nicht allein nach Hause.

Personalgespräch: Situation klären, Belastung erfassen

Natürlich lassen sich persönliche Belastungssituationen im privaten Bereich nicht jederzeit von Belastungen im Arbeitsalltag unterscheiden. Egal ob die Ursachen eher im privaten als im beruflichen Kontext liegen: Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie die betroffene Person unterstützen können und was zu einer Lösung beitragen könnte.

Ziel ist es, mit der betroffenen Person ein geeignetes Vorgehen für die Situation zu suchen.



Gesprächsleitfaden – Kurzversion

	Handlungsschritt	Beispielfragen/Verhalten
Schritt 1	Führungskraft beginnt mit Eröffnungssatz	<p>Sprechen Sie kurz an, dass Sie Veränderungen wahrgenommen haben, die Sie beunruhigen. Beschreiben Sie die Veränderungen noch nicht.</p> <p>Sie möchten Ihrer Fürsorgepflicht nachkommen, weil Sie sich Sorgen um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der/des Betroffenen machen. Es geht darum, gemeinsam eine Lösung zu finden, um die Belastungen abzustellen oder zu minimieren. Und herauszufinden, ob die Veränderungen mit Belastungen oder Problemsituationen im Arbeitsalltag zusammenhängen.</p> <p>Sie wollen klären, ob persönliche oder berufliche Belastungssituationen zu dem beobachteten Leistungsabfall/problematischen Verhalten geführt haben.</p>
Schritt 2	Führungskraft achtet auf die Reaktion der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	Redepause, Blickkontakt suchen, kurz abwarten
Schritt 3	<p>Führungskraft beschreibt sachlich die Veränderung, die ihr aufgefallen ist.</p> <p>Vermeiden Sie dabei jede Interpretation oder Vermutung. Bleiben Sie stets neutral beschreibend und werden Sie nicht wertend!</p> <p>Führungskraft fragt die betroffene Person nach ihrer Einschätzung der Situation.</p>	<p>Beispielfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie erleben Sie die Veränderung?</i> • <i>Gibt es Veränderungen in Ihrem Verhalten, die Ihnen selbst aufgefallen sind?</i> • <i>Was mag aus Ihrer Sicht dazu beigetragen haben, dass ich eine Veränderung Ihres Verhaltens wahrgenommen habe?</i> • <i>Fällt Ihnen etwas schwerer als vorher?</i> • <i>Haben Sie eine Idee, wodurch die Veränderungen entstanden sind?</i>
Schritt 4	Führungskraft und betroffene Person legen gemeinsam Ziele fest.	<ul style="list-style-type: none"> • Sollen bestimmte Belastungen am Arbeitsplatz reduziert werden? • Sollte die betroffene Person zum Beispiel eine Beratungsstelle aufsuchen?
Schritt 5	<p>Gemeinsame Lösungsfindung und Vereinbarung:</p> <p>Führungskraft stellt ihre Lösungsvorschläge vor und gleicht diese mit den Vorstellungen des Gegenübers ab.</p> <p>Fassen Sie nach der Lösungsfindung die nächsten Schritte zusammen und schreiben Sie sie auf.</p>	<p>Je nachdem, ob sich Belastungen aus dem privaten oder beruflichen Umfeld abzeichnen, suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Wie können aus Ihrer Sicht belastende Momente abgebaut werden?</i> • <i>Können wir die Arbeitsbelastungen durch organisatorische oder technische Veränderungen senken?</i> • <i>Was können Sie tun, um diese Ziele zu erreichen?</i> • <i>Womit kann ich Sie unterstützen?</i> • <i>Welchen Beitrag kann das Team/können die Kollegen und Kolleginnen aus Ihrer Sicht leisten?</i> • <i>Möchten Sie, dass ich dem Team etwas mitteile?</i>

Am Ball bleiben

Idealerweise haben Sie im ersten Gespräch bereits einen weiteren Termin vereinbart – um dann zu klären, was sich in der Zwischenzeit verändert hat, ob die vereinbarten Lösungen greifen, und um gegebenenfalls die nächsten Schritte zu formulieren.

Wenn sich im Folgegespräch erste Erfolge zeigen, ermutigen Sie die Betroffenen, den Weg konsequent weiterzugehen. Sollten Sie jedoch keine Veränderungen feststellen oder verschlechtert sich die Situation sogar, sprechen Sie Ihre Bedenken an.

Auch für erschöpfte und überforderte Beschäftigte gilt das Prinzip der Selbstver-

antwortung. Sie können Ihre Hilfe und Unterstützung anbieten – es gibt jedoch Grenzen für Ihre Verantwortung. In manchen Situationen helfen Gespräche allein nicht weiter. Außerdem sind Sie keinesfalls allein dafür verantwortlich, mit psychisch erschöpften Beschäftigten eine Lösung zu finden (siehe Kapitel 4).

Weisen Sie nochmals auf die Möglichkeit hin, ärztliche oder psychologische Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Wenden Sie sich an die Personalabteilung, den Sozialdienst oder die Einrichtungsleitung.

Für ein Anschlussgespräch können Sie folgende Notizliste nutzen:



NOTIZLISTE: Anschlussgespräch

Welche Fortschritte habe ich beobachtet?	
Welche Ressourcen (persönliche/ betriebliche) haben sich als hilfreich erwiesen?	
Was ist weiterhin kritisch?	
Was hat sich negativ entwickelt?	
Welche neuen Ziele und Lösungsansätze sind realistisch?	

3.4 Gesund und motivierend führen

Knappe Personalressourcen, kurzfristige Termine und hochgesteckte Ziele: Nichtsdestotrotz haben Sie als Führungskraft einigen Spielraum, die Arbeitsbedingungen Ihres Teams zu beeinflussen. Mitarbeitende „gesund“ zu führen, bedeutet, alle Potenziale, die in der Arbeitssituation und im eigenen Führungsstil liegen, auszuschöpfen.

Besonders gesundheitsförderlich ist es, wenn die Beziehung zwischen Beschäftigten und Führungskraft als effektiv, vertrauens- und respektvoll sowie wertschätzend erlebt wird. Eine Voraussetzung dafür ist der gleichwertige und wechselseitige Austausch: Die Mitarbeitenden erhalten ein Feedback zu ihren Leistungen, ihre beruflichen und privaten Bedürfnisse werden berücksichtigt, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten werden gefördert und Entscheidungen so kommuniziert, dass sie nachvollziehbar sind.

3.5. Psychische Überlastungen im Team thematisieren

In vielen Tätigkeitsbereichen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind belastende Arbeitsbedingungen wie Zeitdruck, hohe Arbeitsintensität, emotionale Beanspruchung oder zu viel Verantwortung so alltäglich, dass sie als fast unveränderbar angesehen werden. Die Unzufriedenheit mit der Arbeit („Früher war vieles besser“) kann sich in einzelnen Teams oder in der ganzen Einrichtung durchsetzen, bei Mitarbeitenden, aber manchmal auch bei Führungskräften.

(Psychische) Belastungen in der Arbeitssituation ansprechen

Hier hilft neben einer systematischen Bestandsaufnahme (etwa über eine Gefährdungsbeurteilung, siehe Kapitel 4.1) auch eine offene Kommunikation im Team, und zwar grundsätzlich sowie in akuten Überlastungssituationen. Die Gestaltung und Organisation der Arbeit und die offene Kommunikation darüber ist im Idealfall ein

Unser Tipp



Mehr zum Thema lesen Sie in der BGW-Broschüre „Gesund und motivierend führen“: www.bgw-online.de/media/BGW04-07-011.



Kommunizieren Sie im Team offen darüber, was im Arbeitsalltag überlastend wirkt.

kontinuierlicher Verbesserungsprozess, den nicht nur Führungskräfte, sondern das ganze Team vorantreiben und ernst nehmen sollte.

Oft ist nicht nur eine Verhaltensveränderung Einzelner ein Frühwarnsignal, meist sind es mehrere Stimmen im Team, die auf eine potenzielle Überlastung aufmerksam machen. Unzufriedenheit im Team, ein gereizter Umgangston untereinander oder unterschwelliges „Grummeln“ über die Arbeitsbedingungen sind Anzeichen, dass etwas falsch läuft.

Konstruktive Kommunikation anstelle von unterschwelligem Groll

Unterstützen Sie daher nach Möglichkeit eine offene und konstruktive Kommunikation darüber, wie mit Belastungen im Team umgegangen werden soll. Schon die chronische Unzufriedenheit einer einzelnen Person kann das Betriebsklima vergiften und sich auch auf die Versorgungsqualität für betreute Personen und die Kundenzufriedenheit spürbar auswirken.

Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitenden, dass Sie jederzeit ansprechbar sind. Anstatt hinter vorgehaltener Hand zu klagen, bieten

sich Teambesprechungen, Personalgespräche oder Workshops an, um konstruktive Lösungen zu finden. Es gibt in jedem Team auch Personen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind und mit stressigen Phasen gut zurechtkommen. Ihnen fällt es mitunter schwer, die schlechte Stimmung im Team abzuwehren.

Sprechen Sie es offen an, wenn eine arbeitsintensive Phase bevorsteht und es zu höheren Belastungen für das Team kommen könnte – etwa wenn aufgrund von Krankheitsfällen Vertretungseinsätze notwendig werden oder eine Umstrukturierung ansteht. Auch auffällig viele Beschwerden von Angehörigen oder herausfordernde Klienten und Klientinnen betreffen alle und sollten in Teamsitzungen angesprochen werden.

Dazu gehören folgende Fragen:

- Wird die Arbeits- und Gesundheitssituation gemeinsam systematisch thematisiert?
- Werden Probleme in den Arbeitsabläufen thematisiert und wird nach Lösungen gesucht?
- Können die Beschäftigten bei den Vorgesetzten und im Team Probleme der Arbeitsgestaltung ansprechen?

Versuchen Sie, gemeinsam Lösungen für problematische Situationen zu finden – etwa in Teambesprechungen.



Wie Sie die Arbeitssituation in Ihrem Verantwortungsbereich systematisch analysieren, lesen Sie in der BGW-Broschüre „Gesund und motivierend führen“ (siehe Tipp-Kasten auf Seite 33 und in Kapitel 4.1.).

4 Vorbeugen, unterstützen, integrieren: Was können Unternehmen tun?



Gefährdungen für die Beschäftigten minimieren und klare Vorgaben treffen: So eröffnen Betriebe Führungskräften die Chance, wirksam einzugreifen.

Belastungen systematisch unter die Lupe nehmen, klare Regeln vorgeben, kollegiale Beratung oder externe Unterstützungsangebote: Damit helfen Betriebe Führungskräften und Beschäftigten.

Obwohl Sie als Führungskraft eine wichtige Rolle dabei spielen können, erschöpften Beschäftigten zu helfen, sind Sie keinesfalls alleinverantwortlich: Ihr Unternehmen sollte mit entsprechenden Rahmenbedingungen unterstützen.

4.1 Belastungen analysieren: Gefährdungsbeurteilung durchführen

Eine tiefergehende Analyse der Belastungen Ihres Teams ist mit einer Gefährdungsbeurteilung möglich. Dabei kommen die Arbeitsbedingungen auf den Prüfstand – nicht einzelne Beschäftigte oder ihre individuelle Belastbarkeit. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Betriebe explizit dazu, auch psychische Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen.

Unser Tipp

Die BGW bietet Hilfen zur Gefährdungsbeurteilung an (Seminar, Handlungshilfe, Broschüre) sowie Analyse-Instrumente, um die Belastungssituation am Arbeitsplatz einzuschätzen. Zu finden unter www.bgw-online.de/gb-psyche

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nimmt folgende Aspekte der Arbeitssituation in den Blick:

- **Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgabe** – zum Beispiel Handlungsspielräume, Verantwortung, Qualifikation, emotionale Inanspruchnahme
- **Arbeitsorganisation** – zum Beispiel Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Kommunikation und Kooperation
- **Soziale Beziehungen** – mit Kolleginnen und Kollegen wie mit Vorgesetzten
- **Arbeitsumgebung** – zum Beispiel Faktoren wie Lärm oder Ergonomie am Arbeitsplatz
- **Arbeitsformen** – Telearbeit, befristete Arbeitsverhältnisse und Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Damit Beschäftigte im Betrieb langfristig psychisch und physisch gesund bleiben

können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Baustein, um gesundheitsförderliche Prozesse und Strukturen systematisch und nachhaltig aufzubauen. Mehr Informationen zum Thema finden Sie in der BGW-Broschüre „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ unter www.bgw-online.de/media/BGW04-07-003. Außerdem hält die BGW dazu umfassende Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingangebote bereit:

www.bgw-online.de/betriebliches-gesundheitsmanagement

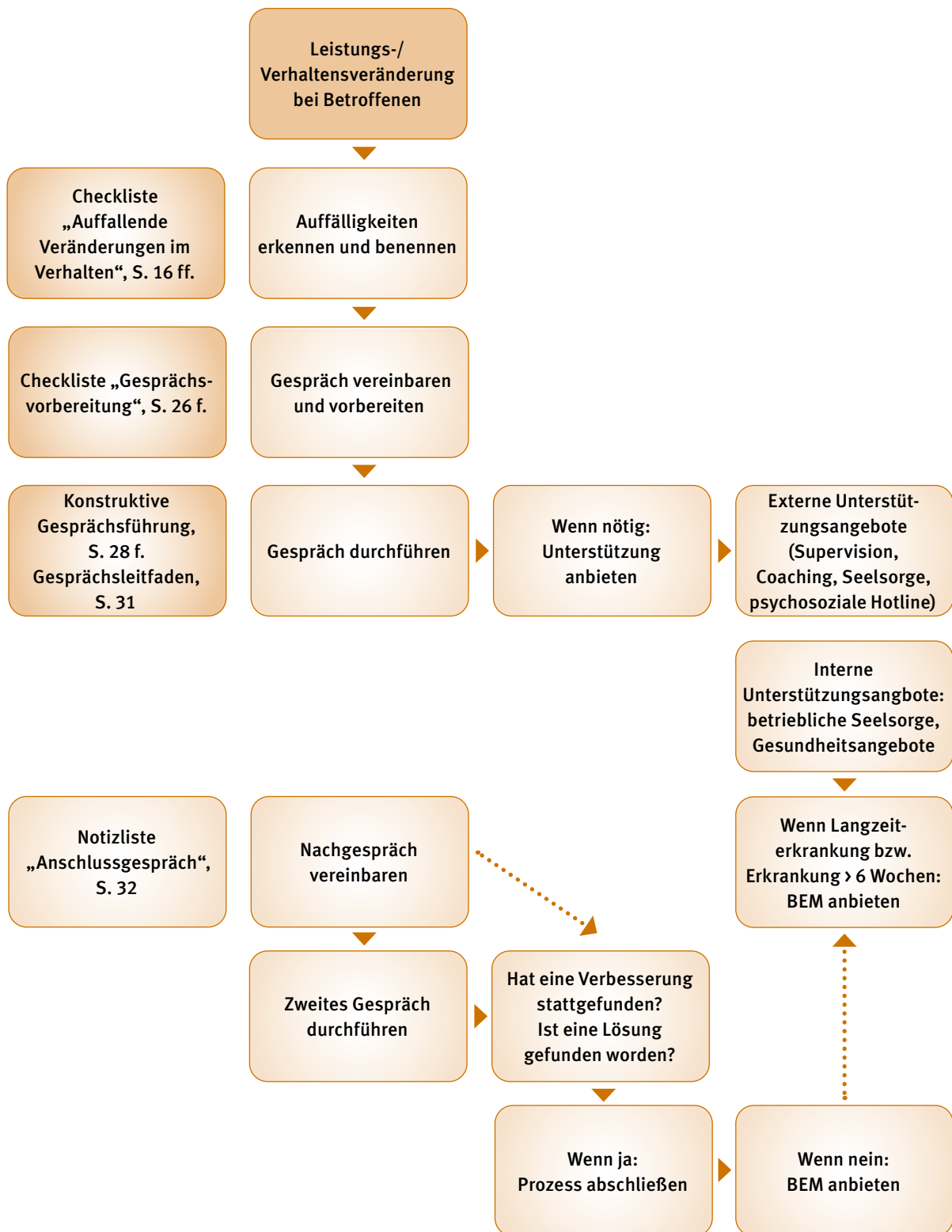
4.2 Führungskräfte unterstützen – Prozesse klar beschreiben

Auch Führungskräfte brauchen Unterstützung, wenn sie professionell mit erschöpften Beschäftigten umgehen sollen. Hier helfen im Einzelfall konkrete Richtlinien und Handlungshilfen, wie etwa Gesprächsleitfäden und festgelegte Abläufe für Maßnahmen.

Wenn es für den Umgang mit erschöpften Beschäftigten im Betrieb klare Regeln gibt, bleiben für Führungskräfte weniger Fragen offen.



Umgang mit erschöpften Beschäftigten – möglicher Prozessablauf



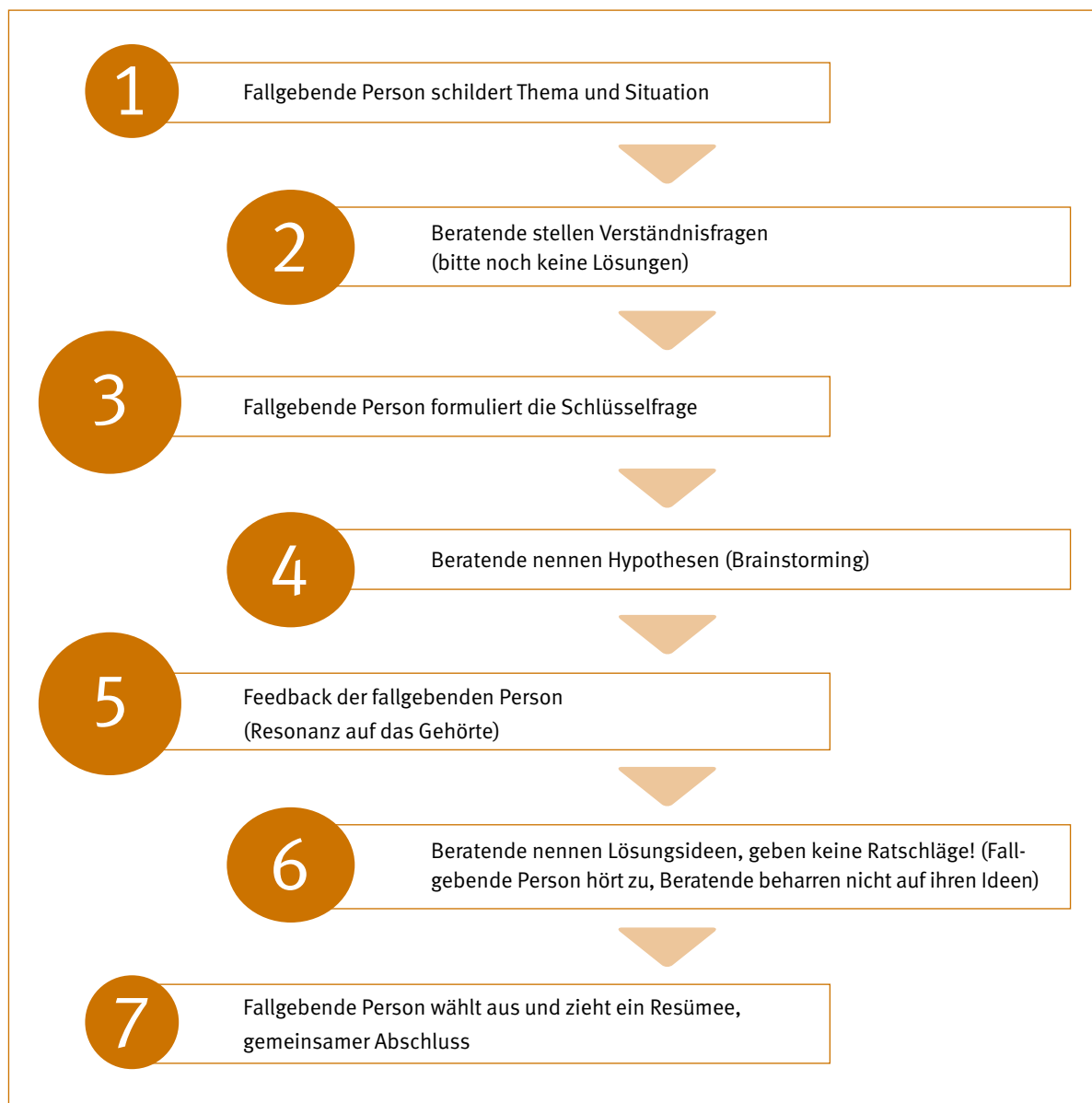
Kollegiales Coaching – kollegiale Beratung

Über Probleme oder herausfordernde Situationen im Beruf zu sprechen, gehört zum kollegialen Alltag und stellt eine wichtige Ressource für Führungskräfte dar. Oft ist der Austausch aber eher informell zwischen Tür und Angel oder im Rahmen einer Leitungsbesprechung, bei der für eine systematische Suche nach Lösungen wenig Zeit bleibt.

Die „kollegiale Beratung“ ist eine Methode, die den Weg für Lösungen ebnen kann, gerade wenn eine Situation aus der indivi-

duellen Sicht verfahren oder ausweglos erscheint. Es geht darum, den professionellen Wissens- und Erfahrungsschatz in einer kollegialen Runde zu nutzen, um Ratsuchenden neue Perspektiven und Lösungswege zu zeigen. Dabei geht es nicht darum, Ratschläge zu geben (im Sinne von: „Tun Sie das und das“), sondern gemeinsam in einem Brainstorming-Prozess Antworten und Lösungen zu finden, die das Handlungsrepertoire der Ratsuchenden erweitern.

Ein idealtypisches Vorgehen für die kollegiale Beratung sieht in etwa so aus:



Unser Tipp: Unterstützungsangebote der BGW

Weiterführende Informationen, Tipps und Handlungshilfen finden Sie in der BGW-Broschüre „Gesund und motivierend führen“ (www.bgw-online.de/media/BGW04-07-011) und unter www.bgw-online.de/psyche

Die BGW bietet außerdem im Rahmen des Programms „BGW Personalkompetenz“ das Modul „Burn-out: Umgang mit erschöpften Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ an. Zentrales Thema ist: Wie erkennen Führungskräfte frühzeitig Anzeichen für eine chronische Erschöpfung bei den Beschäftigten und wie reagieren sie richtig? Ein Schwerpunkt liegt auch auf der Gesprächsführung. Mehr unter: www.bgw-online.de/personalkompetenz



4.3 Betriebs- oder Dienstvereinbarungen

In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die sich explizit mit der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ beschäftigen. Darin werden unter anderem die Anlässe, das konkrete Vorgehen und die Beteiligung der Betriebsparteien bei der Gefährdungsbeurteilung geregelt.

Hilfreich sind auch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zum Thema „Sucht/Suchtmissbrauch“ oder „Konfliktmanagement“ beziehungsweise „Wertschätzendes Verhalten am Arbeitsplatz“. Dabei geht es um den systematischen und deeskalierenden Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz wie Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung.

Beschäftigte sind nach §§ 15 und 16 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet, dem

Unternehmen eine Überlastung zu melden, wenn davon eine Gefährdung ihrer Gesundheit ausgehen kann oder die Sicherheit anderer Personen gefährdet ist. Eine solche Gefährdung kann überall dort entstehen, wo mit besonders schutzbedürftigen und gesundheitlich beeinträchtigten Personen umgegangen wird, also zum Beispiel im Krankenhaus, in der Altenpflege, in der Behindertenhilfe oder in Kindertagesstätten. Häufig wird die Gefährdung in Form von Überlastungsanzeigen aufgezeigt.

Beispiele für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen finden Sie über die Suche beim Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung unter

www.imu-boeckler.de

4.4 Externe Unterstützungsangebote

Manche Betriebe bieten betroffenen Beschäftigten an, sich bei psychischen und privaten Problemen extern beraten und unterstützen zu lassen. Im Rahmen eines „Employee Assistance Program“ (Mitarbeiter-Unterstützungsprogramm) können Betroffene zum Beispiel bei einer psychosozialen Hotline anrufen, die lösungsorientierte Kurzberatungen anbietet und weiterführende Hilfen vermittelt. Außerdem gibt es Angebote zur Suchtberatung, zum Konfliktmanagement oder zur Work-Life-Balance. Eine psychosoziale Beratung für kurzfristige und akute Anfragen bieten auch betriebsärztliche Dienstleister häufig an.

Einen Überblick bietet beispielsweise der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) auf

www.bdp-verband.de

Externe professionelle Unterstützung finden die Betroffenen außerdem hier:

- ärztliche Beratung (Hausarzt oder Hausärztin, Psychiaterin oder Psychiater)
- psychologische sowie ärztliche Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen (Psychotherapie)
- Ambulanzen der psychiatrischen Krankenhäuser im Notfall
- sozialpsychiatrischer Dienst für Notfälle
- Selbsthilfegruppen für Erkrankte, zum Beispiel über

<https://psychiatrie.de>

- Selbsthilfegruppen für Angehörige, etwa über den Bundesverband der Angehörigen psychisch erkrankter Menschen e. V. (www.bapk.de)

4.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Idee des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) ist es, Beschäftigte nach einer längeren Krankheit wieder einzugliedern und ihre Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit zu stabilisieren.

Wer innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig ist – egal ob ununterbrochen oder in mehreren Zeiträumen –, hat einen gesetzlichen Anspruch auf ein BEM. Ziel ist es dabei, gemeinsam mit dem Betrieb einen Weg zu finden, wieder in den Job zurückzukehren, ohne erneut eine dauerhafte gesundheitliche Einschränkung zu riskieren. Unterstützt werden die Betriebe betriebsärztlich oder von einem Integrationsteam (BEM-Team).

Mithilfe des BEM können für Betroffene rechtzeitig geeignete Maßnahmen umgesetzt werden wie beispielsweise eine stufenweise Wiedereingliederung, Schulungsmaßnahmen oder eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes.

Mitgliedsunternehmen der BGW können sich kostenfrei beraten lassen. Kontakt per E-Mail an: eingliederungsmanagement@bgw-online.de

Wiedereingliederung ins Arbeitsleben

Ein besonderer Weg, Beschäftigte nach längerer Arbeitsunfähigkeit wieder einzugliedern, sind Maßnahmen der medizinischen Rehabilitation. Diese sind an bestimmte Voraussetzungen gebunden, unter anderem muss die Erwerbsfähigkeit erheblich gefährdet oder bereits gemindert sein.

Eine Maßnahme ist die stufenweise Wiedereingliederung. Dieses sogenannte Hamburger Modell soll arbeitsunfähige Beschäftigte nach längerer schwerer Krankheit schrittweise an die volle Arbeitsbelastung heran-

führen und so den Übergang in eine volle Berufstätigkeit erleichtern. Während der stufenweisen Wiedereingliederung sind Betroffene krankgeschrieben.

Wer kann helfen und beraten?

Um alle Ressourcen nutzen zu können, die das Sozialversicherungssystem bereitstellt, lässt sich eine Eingliederung häufig nur dann erfolgreich realisieren, wenn auch externe Kooperationsstellen eingebunden werden. Hierzu zählen in erster Linie die Arbeitsmediziner und Arbeitsmedizinerinnen, die die Rahmenbedingungen im Betrieb kennen und zugleich die gesundheitlichen Einschränkungen der Betroffenen beurteilen können. Je nach Einzelfall sind folgende externe Kooperationsstellen einzubinden:

- Integrationsämter
- gemeinsame Ansprechstellen der Rehabilitationsträger
- Integrationsfachdienste sowie der psychosoziale Fachdienst
- Rehaberatung der gesetzlichen Rentenversicherung

- Berufshilfe der Unfallversicherungsträger (nach Arbeits- und Wegeunfällen, Berufskrankheiten)
- Fallmanager oder Fallmanagerinnen der Krankenversicherung

Auch betriebliche Maßnahmen sind denkbar, um Mitarbeitende nach einer längeren Erkrankung weiter zu beschäftigen. Um eine Arbeitsunfähigkeit zu verhindern, sollte mit den Betroffenen – sobald sich eine Überforderung abzeichnet – über folgende Maßnahmen gesprochen werden:

- die Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz oder in ein anderes Team
- eine Veränderung der Arbeitsinhalte oder der Arbeitsorganisation, etwa andere Aufgaben, eine (vorübergehende) Freistellung von belastenden Arbeitsschichten oder die Verkürzung der Arbeitszeit
- eine Fortbildung oder Qualifizierung für einen anderen Tätigkeitsbereich oder einen anderen Beruf



Unser Tipp



Weitere Infos zur Beratung sowie einen Ratgeber und Seminare zum BEM finden Sie unter www.bgw-online.de/eingliederungsmanagement

Wird die Wiedereingliederung professionell gemanagt, erleichtert das Betroffenen die Rückkehr in den Job.

5 Die BGW unterstützt Sie



Ob Seminare, Beratungen oder Personalbefragungen – die BGW steht an Ihrer Seite, wenn es um individuelle Kompetenzen oder Organisationsentwicklung geht.

Sie möchten das Thema dieser Broschüre vertiefen oder wünschen sich weiteren Input zum Gesundheitsmanagement im Unternehmen? Folgende Angebote macht die BGW ihren Mitgliedsbetrieben, um ihnen dabei zu helfen, ein Präventionskonzept aufzubauen. Nutzen Sie unser umfangreiches Programm!

5.1 Seminare und Workshops zu „Führung und Gesundheit“

Einen guten Einstieg bietet das BGW-Seminar **„Gesundheitsfördernde Führung: Möglichkeiten und Grenzen“**, Seminarkürzel UMGF. In einer Workshop-Reihe können Führungskräfte gezielt daran arbeiten, gesundheitsfördernd zu führen. Sie tauschen sich mit anderen Führungskräften aus und erhalten konkrete Hinweise für den Berufsalltag. Im Seminar **„Wege aus dem Stress – Stressprävention am Arbeitsplatz erfolgreich umsetzen“** (GDS) schärfen die Teilnehmenden ihren Blick für belastende Konstellationen im Arbeitsumfeld und deren Ursachen. Sie

entwickeln Strategien, um Stress zu bewältigen und zu vermeiden – sowohl auf personenbezogener wie auch auf betrieblicher Ebene. Ziel ist es immer, langfristig für ein besseres Klima im Unternehmen zu sorgen.

Auch Seminare zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung oder allgemein zum Arbeitsschutz als gewinnbringende Führungsaufgabe sind im Programm Ihrer Berufsgenossenschaft.

BGW-Seminare

www.bgw-online.de/seminare

5.2 Beratungen für Unternehmen

BGW Personalkompetenz: Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung

Das Beratungsangebot Personalkompetenz unterstützt Fach- und Führungskräfte mit den Methoden der Personalentwicklung

darin, ihre persönlichen Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten weiterzuentwickeln. Es enthält unter anderem einen Baustein zur gesunden Selbstführung von Führungskräften, einen Baustein, um Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten, und einen zum Umgang mit erschöpften Beschäftigten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Bei der Qualifizierung betriebliches Gesundheitsmanagement werden Beschäftigte ausgebildet, die im Unternehmen die Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements unterstützen sollen. BGW-Berater und -Beraterinnen begleiten den Projektverlauf.

Sie wünschen eine individuelle Beratung, um nachhaltige Veränderungen zu initiieren? Am wirkungsvollsten ist ein integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement, das auf mehreren Ebenen ansetzt. Informationen finden Sie unter www.bgw-online.de/bgm.

Unsere Beraterinnen und Berater begleiten den Organisationsentwicklungsprozess in Ihrem Unternehmen und erarbeiten individuelle Lösungen – beispielsweise auch im Rahmen eines Coachings zu gesundheitsförderndem Führen.

Infos zu BGW-Beratungsangeboten

Tel.: +49 40 20207-4862

E-Mail: orga@bgw-online.de

5.3 Gefährdungsbeurteilung und Analyse-Instrumente

Sie möchten analysieren, welche Auslöser für psychische Belastung in Ihrem Betrieb vorliegen und wie hoch die Belastung Ihrer Beschäftigten ist? Mithilfe der Gefährdungsbeurteilung können Sie systematisch erfassen, welche Stressoren und Ressourcen es in Ihrem Verantwortungsbereich gibt.

Gefährdungsbeurteilungen für Ihre Branche finden Sie unter www.bgw-online.de/gefaehrungsbeurteilung. Um Ressourcen und Stressoren am Arbeitsplatz einschätzen zu können, helfen folgende Analyse-Instrumente:

Betriebsbarometer:

Befragung aller Beschäftigten

Wenn Sie sich ein umfassendes Bild von den Belastungen und auch den Ressourcen Ihrer Beschäftigten im gesamten Unternehmen machen möchten, bietet sich das BGW-Betriebsbarometer an. Untersucht werden quantitative und qualitative Arbeitsbelastungen, die Arbeitsorganisation, das soziale Arbeitsumfeld, die außerberufliche Situation sowie das individuelle Befinden der Beschäftigten. Die Ergebnisse der Befragung dienen als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Geeignet für Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten.

www.bgw-online.de/betriebsbarometer

Handlungshilfe Psyche:

Unterstützt Betriebe beim Ermitteln psychischer Belastungen, Planen von Maßnahmen sowie bei der Fortschreibung der Gefährdungsbeurteilung. Der Handlungsleitfaden führt Sie Schritt für Schritt durch Ihr Projekt. Zusätzlich:

- Fragebogen und Auswertungstool
 - Begleitmaterialien (Informationsplakat, Auswertungsvorlage, Checklisten)
 - Anleitung für den Auswertungs-Workshop
- www.bgw-online.de/gb-psyche

Arbeitssituationsanalyse

Dieses Gruppendiskussionsverfahren macht in nur zwei bis drei Stunden sowohl Ressourcen als auch Belastungen auf Teamebene sichtbar. Die Beschäftigten entwickeln selbst Lösungsideen zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation.

www.bgw-online.de/arbeits-situationsanalyse

6 Literatur

Burisch, Matthias (2006): *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*, Heidelberg: Springer

DAK Gesundheit (2025): *Update Psychreport 2025*, www.dak.de

DAK Gesundheit (2024): *Gesundheitsreport 2024. Analyse der Arbeitsunfähigkeiten*, Hamburg

DGPPN e. V. (2025): *Basisdaten Psychische Erkrankungen*, Stand Februar 2025, Berlin

Fassbender, Lana; Perleberg, Mella; Meyer, Sophie-Charlotte (2025): *Präsentismus und Absentismus – Verbreitung und Zusammenhänge mit ausgewählten Arbeitsbedingungen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Bericht kompakt.

Grobe, Thomas/Bessel, Sven (2024): *TK-Gesundheitsreport 2024 – Arbeitsunfähigkeiten*, Hamburg

Kaluza, Gert (2007): *Gelassen und sicher im Stress*. Heidelberg: Springer

WHO (2001): *Strengthening mental health promotion*, Fact sheet No 220, WHO, 2001, updated April 2016

Kontakt – Ihre BGW-Standorte und Kundenzentren

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)

Hauptverwaltung

Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg

Tel.: +49 40 20207-0

Fax: +49 40 20207-2495

www.bgw-online.de

Diese Übersicht wird bei jedem Nachdruck aktualisiert.
Sollte es kurzfristige Änderungen geben, finden Sie
diese hier:



www.bgw-online.de/kontakt

Berlin · Spichernstraße 2–3 · 10777 Berlin

Bezirksstelle	Tel.: +49 30 89685-3701	Fax: -3799
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 30 89685-0	Fax: -3625
schu.ber.z*	Tel.: +49 30 89685-3696	Fax: -3624

Bochum · Universitätsstraße 78 · 44789 Bochum

Bezirksstelle	Tel.: +49 234 3078-6401	Fax: -6419
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 234 3078-0	Fax: -6249
schu.ber.z*	Tel.: +49 234 3078-0	Fax: -6379
studio78	Tel.: +49 234 3078-6478	Fax: -6399

Bochum · Gesundheitscampus-Süd 29 · 44789 Bochum

campus29	Tel.: +49 234 3078-6333	Fax: –
----------	-------------------------	--------

Delmenhorst · Fischstraße 31 · 27749 Delmenhorst

Bezirksstelle	Tel.: +49 4221 913-4241	Fax: -4239
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 4221 913-0	Fax: -4225
schu.ber.z*	Tel.: +49 4221 913-4160	Fax: -4233

Dresden · Gret-Palucca-Straße 1 a · 01069 Dresden

Bezirksverwaltung	Tel.: +49 351 8647-0	Fax: -5625
schu.ber.z*	Tel.: +49 351 8647-5701	Fax: -5711
Bezirksstelle	Tel.: +49 351 8647-5771	Fax: -5777
	Königsbrücker Landstraße 2 b · Haus 2	
	01109 Dresden	
BGW Akademie	Tel.: +49 351 28889-6110	Fax: -6140
	Königsbrücker Landstraße 4 b · Haus 8	
	01109 Dresden	

Hamburg · Schäferkampsallee 24 · 20357 Hamburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 40 4125-2901	Fax: -2997
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 40 4125-0	Fax: -2999
schu.ber.z*	Tel.: +49 40 7306-3461	Fax: -3403
	Bergedorfer Straße 10 · 21033 Hamburg	
BGW Akademie	Tel.: +49 40 20207-2890	Fax: -2895
	Pappelallee 33/35/37 · 22089 Hamburg	

Hannover · Anderter Straße 137 · 30559 Hannover

Außenstelle von Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 391 6090-7930	Fax: -7939
---------------	-------------------------	------------

Karlsruhe · Philipp-Reis-Straße 3 · 76137 Karlsruhe

Bezirksstelle	Tel.: +49 721 9720-5555	Fax: -5576
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 721 9720-0	Fax: -5573
schu.ber.z*	Tel.: +49 721 9720-5527	Fax: -5577

Köln · Bonner Straße 337 · 50968 Köln

Bezirksstelle	Tel.: +49 221 3772-5356	Fax: -5359
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 221 3772-0	Fax: -5101
schu.ber.z*	Tel.: +49 221 3772-5300	Fax: -5115

Magdeburg · Keplerstraße 12 · 39104 Magdeburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 391 6090-7920	Fax: -7922
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 391 6090-5	Fax: -7825

Mainz · Göttelmannstraße 3 · 55130 Mainz

Bezirksstelle	Tel.: +49 6131 808-3902	Fax: -3997
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 6131 808-0	Fax: -3998
schu.ber.z*	Tel.: +49 6131 808-3977	Fax: -3992

München · Helmholtzstraße 2 · 80636 München

Bezirksstelle	Tel.: +49 89 35096-4600	Fax: -4628
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 89 35096-0	Fax: -4686
schu.ber.z*	Tel.: +49 89 35096-0	

Würzburg · Röntgenring 2 · 97070 Würzburg

Bezirksstelle	Tel.: +49 931 3575-5951	Fax: -5924
Bezirksverwaltung	Tel.: +49 931 3575-0	Fax: -5825
schu.ber.z*	Tel.: +49 931 3575-5855	Fax: -5994

*schu.ber.z = Schulungs- und Beratungszentrum

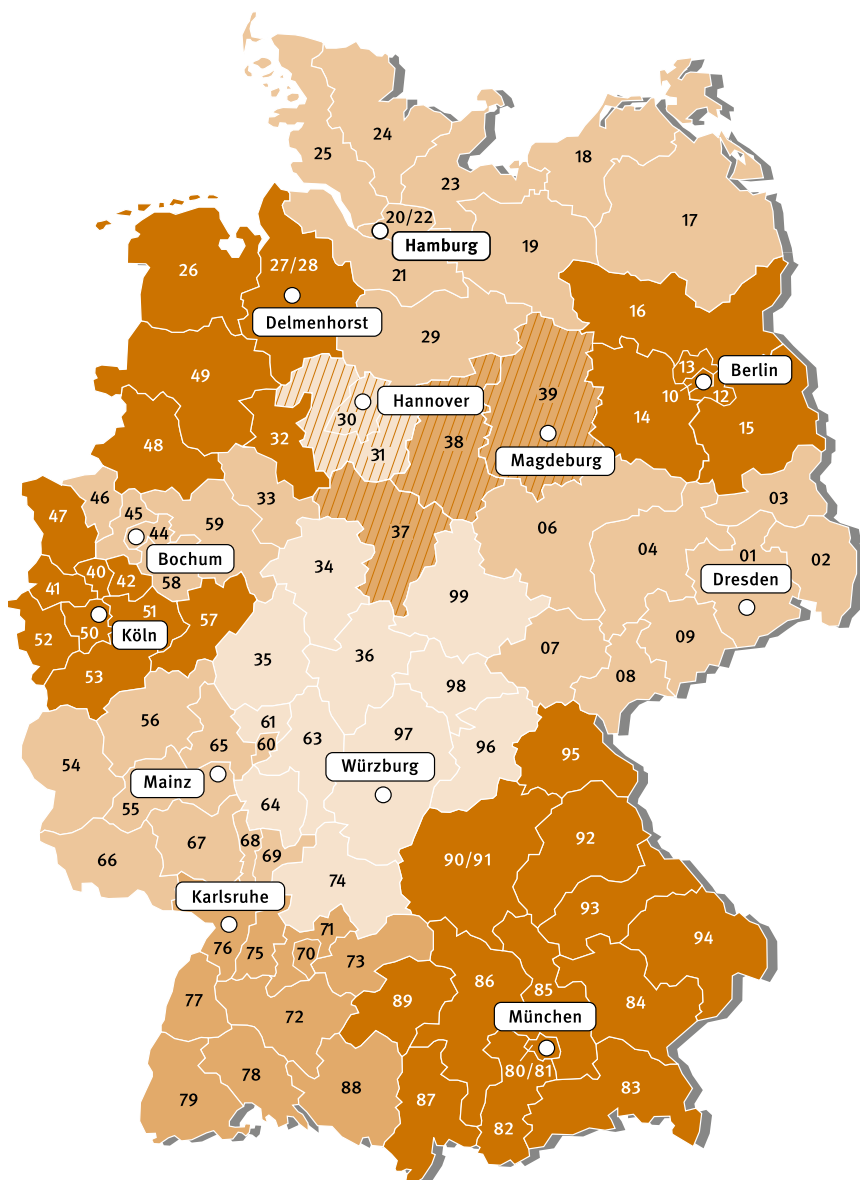
So finden Sie Ihr zuständiges Kundenzentrum

Auf der Karte sind die Städte verzeichnet, in denen die BGW mit einem Standort vertreten ist. Die farbliche Kennung zeigt, für welche Region ein Standort zuständig ist.

Jede Region ist in Bezirke unterteilt, deren Nummer den ersten beiden Ziffern der dazugehörigen Postleitzahl entspricht.

Ein Vergleich mit Ihrer eigenen Postleitzahl zeigt, welches Kundenzentrum der BGW für Sie zuständig ist.

Auskünfte zur Prävention erhalten Sie bei der Bezirksstelle, Fragen zu Rehabilitation und Entschädigung beantwortet die Bezirksverwaltung Ihres Kundenzentrums.



Beratung und Angebote

Versicherungs- und Beitragsfragen

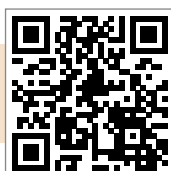
Tel.: +49 40 20207-1190

E-Mail: beitraege-versicherungen@bgw-online.de

Unsere Servicezeiten finden Sie unter:



www.bgw-online.de/beitraege



BGW-Medien

Tel.: +49 40 20207-4846

E-Mail: medienangebote@bgw-online.de

Das umfangreiche Angebot finden Sie online in unserem Medien-Center.



www.bgw-online.de/medien



BGW-Beratungsangebote

Tel.: +49 40 20207-4862

Fax: +49 40 20207-4853

E-Mail: orga@bgw-online.de

Modellvorhaben und Kongresse

BGW campus29

Gesundheitscampus Süd 29

44801 Bochum

E-Mail: campus29@bgw-online.de

Die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Diagnosen nimmt seit Jahren deutlich zu. Zur Führungsverantwortung von Vorgesetzten gehört daher auch, die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten im Blick zu haben. Aber wie erkennen sie möglichst früh, dass jemand überlastet oder erschöpft ist? Diese Broschüre erklärt, was Führungskräfte über die Anzeichen psychischer Erschöpfung wissen und welche Warnsignale sie ernst nehmen sollten. Außerdem gibt sie praxisnahe Tipps für Gespräche mit Betroffenen.