Gesund am Arbeitsplatz

Präventionsgespräche als Vorbeugung gegen Arbeitsunfähigkeit

Wir leben in einer Gesellschaft, die Leistung und Funktionieren in den Mittelpunkt stellt. Kein Wunder, haben viele Mitarbeitende Schwierigkeiten, es zuzugeben, wenn sie sich überfordert fühlen. Oft hören wir Sätze wie: «Alles ist bestens!» Doch was, wenn es nicht so ist? Hier kommen Sie ins Spiel: Suchen Sie frühzeitig das Gespräch und sprechen Sie Veränderungen an. So stehen Sie nicht unter Zugzwang, wenn die Mitarbeitenden zunächst abblocken, und können die Situation ohne Druck noch einen Moment weiterbeobachten, bevor Sie nachhaken.

Von Moja Buholzer

Warum Präventionsgespräche so wichtig sind

Viele Führungskräfte schieben schwierige Gespräche vor sich her – oft, bis es zu spät ist. Dabei sind Präventionsgespräche entscheidend, um frühzeitig Probleme zu erkennen und gegenzusteuern. Sie zeigen den Mitarbeitenden: «Du bist wichtig.» Hier ist das HR gefragt: Nehmen Sie Führungskräfte in die Verantwortung, aktiv das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen, und unterstützen Sie sie bei Bedarf. So beugen Sie nicht nur Ausfälle und Kündigungen vor, sondern halten gleichzeitig die Motivation in den betroffenen Teams hoch.

Präventionsgespräche sind nicht delegierbar!

Führung ist nicht delegierbar. Genauso wenig sind es Präventionsgespräche.

Ganz häufig sind jedoch Führungspersonen in ihrer Verantwortung für schwierige Gespräche sehr gefordert bis überfordert. In der Praxis resultiert das nicht selten in einer Delegation ans HR. Schliesslich sind da die Experten für Menschen. Sollen die sich darum kümmern.

Auch wenn die Gesprächsführung durch das HR kurzfristig für alle Betroffenen die einfachste und vielleicht sogar beste Lösung sein mag: Sie führt mittel- bis langfristig zu Problemen. Die Mitarbeitenden fragen sich sofort, warum ihre Führungskraft nicht direkt mit ihnen das Gespräch gesucht hat, unterstellen dieser häufig Schwäche und verlieren ihr Vertrauen in sie. Damit ist die Zusammenarbeit nachhaltig geschwächt und belastet eine gemeinsame Zukunft.

Im Sinne des Unternehmens gilt es daher, die Führungskraft in ihre Verantwortung zu nehmen – und bei Bedarf punktuell zu unterstützen und zu stärken.

Wie ein Präventionsgespräch gelingt

Ein gelungenes Präventionsgespräch folgt einer klaren Struktur:

1. **Gespräch beginnen:** Nach einer kurzen Begrüssung formulieren Sie noch einmal das Ziel des heutigen Gesprächs: Sie möchten erfahren, wie es um die Befindlichkeit und Zufriedenheit des Mitarbeitenden steht, und herausfinden, ob er Unterstützung braucht.

2. **Situation erkunden:** Ermuntern Sie den Mitarbeitenden mit offenen Fragen, seine Befindlichkeit zu schildern, und hören Sie aktiv zu. Erfragen Sie konkrete Arbeitsaspekte wie Arbeitsinhalte, soziale Integration oder Zusammenarbeit mit dem Team. Erkundigen Sie sich gezielt nach aktuellen Belastungen am Arbeitsplatz oder privat (wobei Sie bei Letzterem die Privatsphäre des Betroffenen respektieren müssen).

3. **Realistische Ziele definieren:** Stimmen die Mitarbeitenden Ihrer Wahrnehmung grösstenteils zu, geht das Gespräch weiter in die gemeinsame Zieldefinition: Was soll in welchem Zeitraum erreicht werden? Formulieren Sie dieses möglichst konkret und überprüfbar. Je klarer das Ziel definiert ist, desto einfacher sind wirkungsvolle Massnahmen zu finden.

   Achten Sie dabei auf realistische Ziele: Planen Sie lieber etappenweise kleine, gut erreichbare Ziele, anstatt gleich mit dem grossen Wurf zu beginnen, der dann zu überhöhten Erwartungen führt. Insbesondere die Betroffenen müssen die Zielerreichung als realistisch einschätzen!

4. **Lösungen und Massnahmen:** Gehen Sie anschliessend über in die Lösungsfindung. Beziehen Sie dabei die Mitarbeitenden aktiv in die Lösungsfindung ein. Idealerweise kommen mindestens 50% der Lösungsideen und -energie von ihm!

ACHTUNG

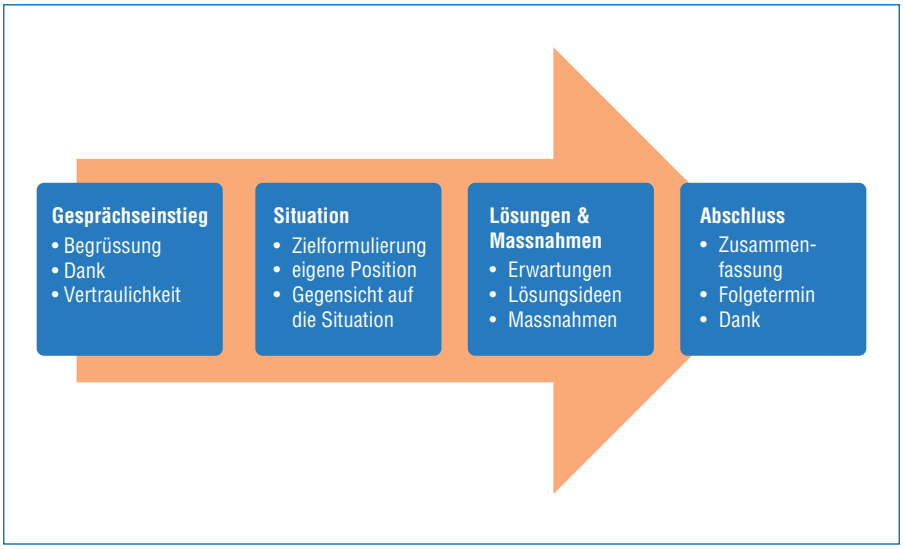
Besonders in Care-Situationen begeben sich Führungskräfte und HR häufig in die Rolle der verständnisvollen, fürsorglichen Helfer und fühlen sich in der Pflicht, geeignete Lösungen und Massnahmen zu finden. Doch auch hier gilt: Je aktiver die Betroffenen an der Lösungsfindung und -ausgestaltung beteiligt sind, desto grösser ist die Chance auf Erfolg!

   Erkundigen Sie sich, ob und welche Unterstützung die Betroffenen in der Umsetzung benötigen – durch die Führungskraft, das HR, Kollegen oder Fachpersonen. Das kann auch bei kleinen Massnahmen schon der Fall sein.

   In manchen Fällen ist auch die Inanspruchnahme professioneller Hilfe angezeigt (z. B. bei psychologischen Erkrankungen, Depression oder Sucht). Wurde das Gespräch bisher zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden geführt, dann ist spätestens ab hier das HR miteinzubeziehen.

   Beachten Sie: Auch Führungskräfte benötigen gegebenenfalls Unterstützung durch die Mitarbeitenden. Beispielsweise indem diese sich bei Schwierigkeiten zeitnah melden und ihr Anliegen klar und deutlich ansprechen.

5. **Gespräch abschliessen:** Beenden Sie das Gespräch wertschätzend und drücken Sie Ihre Zuversicht aus. Vereinbaren Sie direkt einen Folgetermin, in der Regel in zwei bis drei Wochen, tendenziell lieber früher als später.



Versenden Sie im Anschluss das Protokoll an alle Beteiligten.

Folgegespräche

Erfahrungsgemäss werden in drei Viertel aller Fälle die Veränderungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgesetzt. Nach Zielerreichung empfehlen sich in den folgenden sechs bis zwölf Monaten, je nach Ausgangslage, informelle, kurze Standortgespräche, gegebenenfalls am Rande anderer, regulärer Gespräche.

Was, wenn alles «in Ordnung» scheint?

Nicht allen Menschen fällt es einfach, Überforderung zuzugeben. Falls die Mitarbeitenden selbst dabei keine heiklen Punkte ansprechen, schildern Sie Ihre eigene Wahrnehmung wertschätzend, aber klar. Fragen Sie anschliessend nach der Wahrnehmung des Mitarbeitenden und geben Sie ihm Raum, zu reagieren.

Stellt sich der Betroffene auf den Standpunkt, dass alles in bester Ordnung ist und kein Handlungsbedarf besteht, hinterlässt das oft ein komisches Gefühl: Sollen Sie sich freuen, dass es ihm besser geht als gedacht – oder sich umso mehr sorgen, wie es wirklich um ihn steht?

Diese Unsicherheit gilt es für einen Moment auszuhalten. Halten Sie das Gespräch schlank und schaffen Sie damit die Basis für weitere Gespräche. Drücken Sie Ihre Freude über das offensichtliche Wohlergehen des Mitarbeitenden aus und beenden Sie das Gespräch relativ rasch und wertschätzend. Vereinbaren Sie einen Folgetermin in zwei bis drei Wochen, um nachzufassen.

Wenn das Gespräch um medizinische Details kreist

Manche Mitarbeitenden fühlen sich in Präventionsgesprächen im Erklärungsbedarf und versuchen, ihrer Situation mit detaillierten medizinischen Angaben Nachdruck zu verleihen. Klemmen Sie solche Ausführungen nicht ab, sondern schätzen Sie diese Offenheit als Zeichen des Vertrauens.

Verlieren Sie dabei nicht Ihr Ziel aus den Augen und wechseln Sie im Anschluss behutsam zurück zum Ziel. Beispielsweise:

«Danke für deine Offenheit, Jan. Das schätze ich sehr, und es freut mich zu hören, dass du medizinisch gut betreut bist. Gerne möchte ich unsere restliche Gesprächszeit noch nutzen, um mit dir zu schauen, was wir bei der Arbeit verbessern können, um dich zu unterstützen.»

Experten können entlasten

Manchmal hilft es, eine Fachperson oder einen Case-Manager hinzuzuziehen. Gerade bei Themen wie Burn-out schafft eine neutrale Stimme Vertrauen und Sicherheit. Ein Experte kann die Situation objektiv einschätzen und unterstützt dabei, erste Schritte einzuleiten.

Führungskräfte unterstützen

Führungspersonen sollen nach Möglichkeit Präventionsgespräche selbst führen. Das HR kann hierbei unterstützen, indem die anstehenden Gespräche gemeinsam vorbereitet werden. Sowohl Vorbereitungs- als auch Coaching-Gespräche finden zu zweit statt, nur zwischen dem HR und der Führungskraft.

Ein wichtiger Aspekt ist hierbei, mit der Führungsperson die Wirkung auf den Mitarbeitenden zu reflektieren. Denn oft beschäftigen sich Führungskräfte mehr damit, was sie sagen wollen, als damit, wie sie es sagen möchten.

So gehen Führungskräfte nicht nur sicherer ins Gespräch, sondern auch mit einem klareren Verständnis für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden. Das schafft Vertrauen und fördert eine konstruktive Gesprächsatmosphäre.

PRAXISTIPP

Definieren Sie feste Prozesse für längere Abwesenheiten, welche insbesondere beinhalten:

- wann und wo Arztzeugnisse eingereicht werden müssen
- wann welche Gespräche mit wem geführt werden
- wann die Sozialversicherungen von wem involviert werden müssen und
- wann allenfalls vertrauensärztliche Beurteilungen eingeholt werden

Durch die Definition eines Prozesses stellen Sie sicher, dass Ihr Vorgehen immer das gleiche ist und Sie nichts vergessen.

Das neue Buch der Autorin

Schwierige Personalgespräche souverän führen

Gesprächsstrategien, praktische Tipps und rechtliche Aspekte

ISBN 978-3-297-02291-7

188 Seiten

Erhältlich bei:
WEKA Business Media AG

www.weka.ch

AUTORIN

Moja Buholzer, Master of Advanced Studies (MAS) in Coaching & Organisationsberatung und MAS in Mathematik, besitzt über 10 Jahre Führungserfahrung in unterschiedlichen Positionen in der Finanzbranche. Sie ist selbstständiger Coach und Trainerin für Führungskräfte, Teamentwicklung und Workshops. Unter dem Motto «Führung, die Spass macht» unterstützt und entwickelt sie Führungskräfte und Teams.