



Bild: Gerd Altmann / Pixabay.com

Der Kopf ist rund, damit wir hin und wieder die Richtung unseres Denkens ändern können. Lang dauernde Absenzen und hohe Fluktuation? Und ein Geschäftsführer, der ausweicht oder sagt: «Das ist Schicksal, da kann ich nichts dagegen machen. Wir hatten halt Pech; wenn diese Fälle aus dem Leistungsbezug draussen sind, wird es wieder besser». Nichts gegen das Prinzip Hoffnung. Aber Schluss mit solchen Ausreden. Zur Lösung des Problems gibt's konkrete Ansätze.

VON HILDEGARD NIBEL UND CLAUDIO GRASS*

Jedes Unternehmen, das in eine derartige Abwärtsspirale gerät, hat mehrere kostspielige und zeitraubende Sorgen auf dem Tisch:

Fehlen Mitarbeitende, entsteht zuerst erhöhter Aufwand bei den Teamleitungen. Wenn am Morgen früh das Handy mehrmals klingelt und man alleine statt zu fünf auf der Baustelle steht oder als Leiterin eines Pflegeteams ein Stockwerk mit 30 Betagten alleine betreuen soll, da hilft das Hochkrempeln der Ärmel nicht mehr. Dann muss schweisstreibend organisiert werden. Ersatz muss her, sonst kann die anstehende Arbeit nicht erledigt werden. Ersatz egal von wo, vom Freund, vom Konkurrenten oder vom Temporärbüro. Die erwartete Arbeitsqualität und -menge mit solcher Unterstützung zu erledigen, scheint kaum möglich. Denn auch der Freund kann seine guten Leute nicht entbehren.

Was Führungskräfte zu sehen glauben. Eine Geschäftsführerin oder ein Heimleiter bekommen nur einen kleinen Teil solcher Vorfälle mit. Dass ein Problem vorliegt, wird bemerkt, wenn die teure Rechnung für Aushilfen und Temporäre visiert werden muss. Ansonsten hört man vielleicht ab und zu eine vorsichtig kritische Bemerkung seitens der mutigeren Kader. Aber man muss ja nicht alles so ernst nehmen: Solche Probleme gehören zum Alltag, und wir Schwei-

zer sind stark im Jammern auf hohem Niveau. Solange niemand aus dem Kader kündigt, kann es nicht schlimm sein.

Der Finanzverantwortliche stöhnt darüber, dass die SUVA aufschlägt. Der langjährige Krankentaggeldversicherer verlangt schon wieder eine Sanierung und die Risikoprämie in der Pensionskasse war auch schon mal niedriger. Aber was soll's: Anderen geht's auch nicht besser und dann schluckt man halt die Kröte und akzeptiert die Mehrkosten. Müssen wir halt beim Personal noch mehr sparen und kaufen billiger ein.

Ebenso bleiben die Einwände der Personalverantwortlichen in der GL bewusst ungehört, dass sich ihr Team nur noch um Ein- und Austritte kümmern müsse, die Lohnabrechnungen aufwendiger seien, keine Zeit mehr für Gespräche mit den Mitarbeitenden bleibe und man dringend eine halbe Stelle mehr brauche. Nun, auch das HR muss lernen, Prioritäten zu setzen. Und mit den bewährten Mitarbeitenden zu sprechen, bringt eh nicht viel – die wissen ja auch, wie der Hase läuft. Die halbe Stelle wird sicher nicht bewilligt, denn solche Funktionen bringen keinen Umsatz.

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Wechseln wir die Seite: Was denken sich denn die Mitarbeitenden? Was erwarten sie? Was würden sie sich wünschen, wenn sie sich etwas wünschen dürften? Häufig stehen auf der Wunschliste schlichte Bedürfnisse wie Sicherheit, Vertrauen, Wertschätzung und persönliche Entwicklung, eine unterstützende Chefin, ein lässiges Team, freundliche Kunden, schöne gemeinsame Er-

lebnisse. Das ist alles nicht neu. Aber warum berücksichtigen viele Führungsteams diese Erkenntnisse nicht (mehr)? Denken sie nicht darüber nach, dass sie selber solche Wünsche und Bedürfnisse haben? Leiden sie selber unter Zeitdruck, haben Angst zu versagen, bleiben in depressiven Denkmustern gefangen? Auch der Chef ist ein Mensch, vielleicht hat er es noch nicht gemerkt?

Wenn Langzeitabsenzen zunehmen. Egal ob Hilfskraft oder Obermufti, interessanterweise stellen wir bei vielen Absenzanalysen dasselbe Phänomen fest: Langzeitabsenzen häufen sich zwischen dem dritten und sechsten Jahr der Betriebszugehörigkeit deutlich. Hier liegt sehr viel Potenzial begraben. Eine neue Mitarbeiterin startet voller Ambitionen und Motivation im neuen Job. Die neue Umgebung, neue Leute, neue Aufgaben erfordern hohe Aufmerksamkeit und hohen Einsatz, aber auch neue Sichtweisen, neue Arbeitstechniken. Nach anfänglicher Euphorie über den neuen Job hält nach einigen Monaten oder spätestens ein, zwei Jahren der Alltag Einzug. Die interessante Einarbeitungsphase ist vorüber, es kehrt Routine ein. Diese wird anfangs noch als wohltuend erlebt, als erholsame Entlastung nach der Einarbeitungszeit. So weit so gut, aber eigentlich waren Ambitionen und Erwartungen am neuen Ort schon andere. Dieses Gefühl der Enttäuschung entwickelte sich schon bei den letzten beiden Arbeitgebern nach zwei, drei Jahren und hier ist es auch nicht besser.

Mitarbeitende entwickeln resignative Arbeitszufriedenheit, wenn Erwartungen betreffend Arbeitsinhalten, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht erfüllt werden. Hält dieser Zustand längere Zeit an, so entsteht daraus fixierte Arbeitsunzufriedenheit. Wunschloses Unglück! Nochmals wechseln, in der Hoffnung, dass es bei einer neuen Stelle besser wird? Oder ausharren, weil es irgendwo anders auch nicht besser ist? Aber Durchhalten als Arbeitsstrategie macht krank: Die ganze Muskulatur verspannt sich, die Schmerzschwelle sinkt, und es entwickeln sich diese typischen, von Ärzten gefürchteten unspezifischen Symptome und Krankheitsbilder wie Fibromyalgie oder chronische Schmerzen.

Die Übersättigung. Aber auch im Idealfall einer Stellenbesetzung gibt es nicht oft ein Happy End: Die neue Mitarbeiterin, der neue Mitarbeiter lernt rasch und viel, bekommt vielleicht eine externe Weiterbildung. Er oder sie macht sich gut, setzt sich ein, erhält von vielen Seiten positives Feedback. An-

spruchsvollere Tätigkeiten und Projektarbeiten folgen. Auch diese gelingen, wenn auch mit erhöhtem Aufwand und Überstunden. Eine Beförderung oder Höhereinstufung folgt, der Lohn wird höher. Durch die so freigesetzte Eigenmotivation mutet sie/er sich noch mehr zu, gewöhnt sich auch schnell an das höhere Einkommen. Das Haushaltsbudget kennt nur eine Richtung, die Karriere auch.

Alle haben sich an die hohe Arbeitsqualität, an Zuverlässigkeit und hohes Engagement längst gewöhnt. Lob gibt's immer seltener, denn die gute Leistung ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Und ausserdem wird man auch gut bezahlt. Das kann man also auch erwarten, also muss man nicht noch zusätzlich loben. Die kann man überall hinstellen, den kann man überall hinschicken, stets sind die Arbeitsleistungen zufriedenstellend, keine Reklamationen von keiner Seite. Der Verantwortungsbereich wächst stetig. Es gibt immer mehr Gründe einzuspringen, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Aber wo ist die Grenze zur Überforderung?

Spätestens dann, wenn es privat eine Zeit lang nicht mehr rund läuft, zeigt sich die langjährige Überforderung. Glücklicherweise, wer privat oder geschäftlich nahestehende, einfühlsame, gut gesinnte Menschen um sich hat, die stillschweigend die eine oder andere Last übernehmen, die Grenzen aufzeigen, kleine Freuden im Alltag organisieren oder Ruhepausen. Wer ein solches Umfeld nicht hat und die eigenen Grenzen nicht wahrnehmen will oder kann, landet im Burnout, im Alkohol, im Grössenwahn, in der Trennung von seinem langjährigen lieben Lebenspartner oder versinkt in Depressionen und Ängsten. Oder wird in einen Unfall verwickelt, der eine Pause erzwingt. Hilfe! Auch die SUVA reimt: Unfall ist kein Zufall.

Wege aus der Abwärtsspirale. Am Ende der Ausgangslage steht der Befund: Viele sind unglücklich und niemand macht etwas. Hilflosigkeit pur. Wie entrinnen wir diesen Fallen, diesen Abwärtsspiralen? Eigentlich ganz einfach: Mit etwas Nachdenken, wie diese Fallen entstehen, aufrechterhalten und sich immer wieder neu entwickeln, frischem Optimismus und wenigen, aber professionell und kommunikativ begleiteten Massnahmen.

Tatsächlich geht es nur um ein einziges Thema: Wie erhalten oder fördern wir die Arbeitsfreude unserer Mitarbeitenden und eine positive Unternehmenskultur? Menschen sind von Natur aus auf Veränderung angelegt, nicht auf dumpfe Routine über Jahre oder gar Jahrzehnte hinweg. Wird dieser Grundsatz bei der Arbeitsgestaltung beachtet, können die oben beschriebenen Abwärtsspiralen gar nicht entstehen. Immer wieder Lernchancen, kleine und grössere Zusatzaufgaben, ein Wechsel der Abteilungen und damit der Aufgaben wirken Wunder. Sie sind ein Jungbrunnen für die Arbeitsmotivation, ein Quell, der nie versiegt, sondern im Gegenteil: reicher sprudelt, je mehr er genutzt wird – ohne in künstlichen Aktivismus und dem Wahn zu verfallen, ständig zu reorganisieren oder Change zu managen.

Als Leitlinie kann die Empfehlung von Richard Branson dienen: «Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don't want to.» So halten Sie Absenzen und Fluktuation auf einem rekordtiefen Niveau.



HILDEGARD NIBEL

Dr. phil. hist., ist Senior Consultant HR risk management bei Funk Insurance Brokers AG.



CLAUDIO GRASS

ist Leiter Marktentwicklung und Mitglied des Management-Teams bei Funk Insurance Brokers AG.

www.funk-gruppe.ch