

Absenzen von Mitarbeitenden: Schritte zu einem produktiven Gespräch

Mitarbeitende mit häufigen und kurzen Absenzen oder solche, die lange Fehlzeiten haben, belasten das Arbeitsverhältnis. Gespräche mit den Betroffenen sind zielführend, bedürfen aber einer guten Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

VON HILDEGARD NIBEL*

Viele Arbeitgeber gehen immer noch den scheinbar einfachsten Weg und entlassen langzeitkranke Mitarbeitende nach Ablauf der Kündigungsfrist. Allerdings ist das auch am teuersten. Die Analyse der Krankentaggeldaten eines grösseren KMU zeigte, dass sich dadurch die Rückkehr der Entlassenen in den Arbeitsprozess um ca. einen Monat verzögert im Vergleich zu den Mitarbeitenden, denen man nicht gekündigt hat. Wenn Mitarbeitende wissen, dass sie bei längerer Krankheit einfach nur entlassen werden, führt das zu Leistungszurückhaltung: Mitarbeitende achten darauf, sich zu schonen und nicht überfordert zu werden, denn sie wissen, dass ihnen bei längerer Krankheit gekündigt würde, und sie dann eine neue Stelle finden müssen – mit schlechten Erfolgsaussichten, wenn man sich nicht wirklich fit fühlt.

Viele Führungskräfte fühlen sich unwohl dabei, gesundheitlich angeschlagenen Mitarbeitenden Fragen zu stellen, die eine scheinbar schwierige Situation erhellen oder klären könnten. Auf viele der im Folgenden vorgeschlagenen Fragen werden Ihre Mitarbeitenden keine spontanen Antworten geben können. Aber mit guten Fragen können Sie wundersame Entwicklungen anstossen. Gönnen Sie sich und Ihrer Gesprächspartnerin deshalb ausreichend Zeit, auch Bedenkzeit, um solch ein Gespräch später weiterzuführen. Nur wohlüberlegte Antworten helfen, neue Lösungswege zu erschliessen. Manche der folgenden Vorschläge für Fragen finden Sie wahrscheinlich beim ersten Lesen etwas ungewöhnlich. Da geht es Ihnen nicht anders wie ihren Mitarbeitenden. Ihre Aufmerksamkeit



Zielführend bei «schwierigen» Mitarbeitergesprächen: eine gute Vorbereitung.

soll weggelenkt werden vom definierten, scheinbar unlösbaren Problem, über das Problem hinaus, um das Problem herum...

Die Vorbereitung und Analyse. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit. Notieren Sie sich spontane Einfälle, die Sie vielleicht sogar in einem Mindmap oder einer Zeichnung darstellen können. Gute Gespräche zu führen – d.h. ziel- und lösungsorientiert, – ist kein Kunststück, sondern ein Handwerk, das gelernt und geübt werden kann.

Zu einer guten Vorbereitung gehört aber nicht nur, sich innerlich auf den anderen einzustellen, sondern auch einen Blick auf die harten Fakten zu werfen. Manchmal wird unsere Wahrnehmung verzerrt, weil eine Mitarbeiterin häufig einzelne (Halb-)Tage fehlt und wir dann den Eindruck haben, «die fehlt ständig». Tatsächlich sind die aufsummierten Stunden viel geringer

als bei jemandem, der drei oder vier Mal pro Jahr jeweils eine Woche (mit einem Arztzeugnis) fehlt.

Stellen Sie eine Liste mit allen Absenzen der letzten zwei bis drei Jahre zusammen, d.h. auch wegen Arztbesuchen, Freizeitunfällen, Bagatellunfällen, gehäufter Kurzabsenzen usw.

Stellen Sie auch die Daten von Überstunden, Gleitzeit- und Feriensaldo zusammen. Als problematisch gelten viele Überstunden und nicht bezogene Ferienguthaben. Ausserdem die Ergebnisse der jährlichen Qualifikationsgespräche der letzten zwei bis drei Jahre. Gibt es auffällige Leistungsschwankungen? Veränderte Arbeitsaufgaben? Einen neuen Vorgesetzten? Viel Bewegung im Team?

Kernpunkte der Analyse. Diese beinhalten Fragen wie:

> Wer hat eigentlich das Problem? Sie selber? Weil Ihre anderen Mitarbei-

tenden Sie drängen, endlich etwas zu unternehmen? Eine Ihrer anderen Mitarbeitenden, die für den häufig erkrankten Kollegen wiederholt Mehrarbeit leisten muss?

- > Wer klagt am meisten über das Problem? – Möglicherweise ist das nicht einmal jemand aus Ihrem Team, sondern aus einer Nachbarabteilung oder eine Drittperson ausserhalb der Organisation, wenn beispielsweise Telefonate nicht entgegengenommen werden?
- > Wer leidet am meisten? – Auch das muss niemand in Ihrem Team sein, sondern vielleicht Familienangehörige, die das Jammern über Schmerzen nicht mehr ertragen wollen?
- > Seit wann und von wem wird der erkrankte Mitarbeitende als «Problem» definiert?
- > Wer ist am meisten an einer Veränderung interessiert?
- > Gibt es auch jemanden, der Vorteile hat vom «Problem», also der krankheits- oder unfallbedingten Abwesenheit eines Mitarbeitenden? Manchmal sind das andere Teammitglieder, die Arbeit des abwesenden Mitarbeiters nur zu gerne übernehmen.
- > Was glauben Sie, ist für Ihre Mitarbeiterin das Problem? Und was könnte ihr helfen?
- > Was haben Sie bisher probiert, um das zu ändern? Mit welchen Folgen?

Bedenken Sie alles, was irgendwie damit zu tun haben könnte, auch scheinbar eher zufällige Auswirkungen.

Das Mitarbeitergespräch, um die derzeitige Leistungsfähigkeit einzuschätzen und zu verbessern. Eröffnen Sie das Gespräch mit einem Kompliment. Dafür, dass sich jemand Zeit genommen hat, pünktlich gekommen ist, für die Bereitschaft, sich über ein vielleicht nicht ganz einfaches Thema auszutauschen. Anerkennen Sie Positives wie bisherige Anstrengungen, gute Leistungen, Engagement.

Fragen Sie nicht danach, wie es jemandem geht. Das bringt die befragte Person in eine schwierige Lage: Antwortet sie «gut», könnte das so interpretiert werden, dass sie auch schon viel früher hätte an den Arbeitsplatz zurückkehren können. Antwortet sie mit «noch nicht

so gut» kann das als Hinweis auf (zu grosse) Leistungseinschränkungen sein.

Nun zum Ziel des Gesprächs, der Abklärung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit. Reden Sie nicht lange um den heissen Brei herum, steuern Sie direkt aufs Ziel los. Ein möglicher Gesprächseinstieg könnte lauten: «Sie sind jetzt mehrfach / einige Wochen krankheits- halber / unfallbedingt nicht bei der Arbeit gewesen. Was haben Sie denn zu Hause am meisten vermisst? Auf was haben Sie sich am meisten gefreut? Was an Ihrer Arbeit gefällt Ihnen am besten? Was machen Sie am liebsten? Was gelingt Ihnen am besten? Was fällt Ihnen besonders leicht? Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit ein, körperlich, seelisch?»

Auf gar keinen Fall sollten Sie Ihren Mitarbeiter nach medizinischen Diagnosen fragen. Abgesehen davon, dass das Misstrauen signalisiert, der Mitarbeitende die Diagnose auch gar nicht nennen muss oder vielleicht gar nicht kann, hilft sie Ihnen auch nicht weiter. Denn auch bei einer «objektiv» gleichen Diagnose wie einer Grippe oder Herzrhythmusstörungen gibt es Menschen, die damit (fast) uneingeschränkt leistungsfähig sind und andere, die gänzlich arbeitsunfähig sind.

Nun kommt die Kür: Ausnahmen vom Problem! Im Idealfall können Sie diese bisherige Ausnahme zu einer normalen Arbeitssituation ausbauen, und dann ist auch das Problem ver-

schwunden. Vielleicht konnten Sie positive Veränderungen seit der Vereinbarung des Gesprächstermins beobachten? Wann in ihrem Arbeitsleben ist es Ihrer Mitarbeiterin besser gegangen als derzeit? Wann war sie weniger krank, leistungsfähiger, mit mehr Freude bei der Arbeit? Was war damals anders als jetzt? Was würde sich im Leben Ihres Mitarbeiters ändern, wenn er die Krankheit, die Unfallfolgen, das Gesundheitsproblem nicht mehr hätte? Was könnten Sie als Vorgesetzte tun, um Ihrer Mitarbeiterin die Arbeit zu erleichtern? Was könnten andere tun, wie z.B. Kollegen, die Familie, der Arbeitgeber, die Personalverantwortliche?

Auf der Zielgeraden. Abschliessende Fragen für Vorgesetzte und Personalverantwortliche könnten wie folgt lauten: Wenn Sie sich jetzt beide Seiten anschauen: Wie würden Sie sich anstelle Ihres Mitarbeiters entscheiden? Warum sollte sich etwas verändern? Und warum kann nicht alles so bleiben wie es ist? Und: Woran werden Sie als Vorgesetzte erkennen, dass sich genug geändert hat?

Möge mit diesem hier skizzierten Leitfaden das schwierige Gespräch glücken.



HILDEGARD NIBEL

ist Senior Consultant für HR Risk Management bei der Funk Gruppe: www.funk-gruppe.ch

FALLBEISPIEL

Ein Mitarbeiter, nennen wir ihn Herr Müller, der seine sozialen Ängste regelmässig in Alkohol ertränkt und durch häufige Kurzabsenzen auffällt: Konzentrieren Sie sich als Arbeitgeber auf Ziele, die direkt mit der Arbeit zu tun haben und die Sie auch überprüfen können.

Das Problem: Bei Unstimmigkeiten oder Missverständnissen mit Kunden schrieb dieser Mitarbeiter lange E-Mails, die häufig wiederum Nachfragen und weitere lange E-Mails nach sich zogen. Aus Sicht des Vorgesetzten war das einer der Gründe für seine grossen Leistungsprobleme: sehr viel zeitsparender und effizienter wäre es aus seiner Sicht gewesen, den Kunden anzurufen. Aber damit Herr Müller einer solchen Zielvereinbarung zustimmt «weniger und kürzere E-Mails schreiben und mehr telefonieren», muss er zuerst an sich erfahren, welche Vorteile Telefonieren für ihn ganz persönlich hätte. Da Herr Müller alleinstehend ist, keine Hobbys und wenig Freunde hat, ist es für ihn kein Ziel, weniger zu arbeiten oder weniger Zeit im Büro zu verbringen – zu Hause wartet

ohnehin niemand auf ihn. Allenfalls wäre er froh, mit seinem Vorgesetzten nicht immer wieder Problemgespräche über seine Arbeitsleistung führen zu müssen.

Lösungsweg: Damit solche Gespräche nicht ausufern, sollte der Vorgesetzte schon bei der Vorbereitung Vorschläge für erwünschte Verhaltensänderungen sammeln. Beispielsweise könnte Herr Müller bei Fallbesprechungen mit Kollegen/-innen herausfinden, dass Telefonieren doch ein bisschen einfacher ist, als er bisher gedacht hat. Oder er könnte in einem Büro platziert werden mit einem Kollegen, der gerne und oft mit Kunden telefoniert. Statt E-Mails zu schreiben, könnte er mit einer Visualisierungsmethode wie Mindmapping ein Gespräch vorbereiten, am besten mit einem erfahrenen Kollegen, und dann einfach diese Vorlage «abarbeiten». Oder Herr Müller könnte sich einen Kurs für Telefontraining aussuchen. Oder für einige Wochen die Unterstützung einer Mentorin in Anspruch nehmen – oder anderes mehr.