

Krankengespräche leicht gemacht

Ein Blick in die Praxis

In der Praxis treffen sämtliche Strategien zur Fehlzeitenreduzierung früher oder später auf einen Engpaß: dem Krankengespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem betroffenen Mitarbeiter.

Engpaß Krankengespräch

Was anscheinend keine großen Schwierigkeiten bereiten dürfte, ist in der Praxis ein Stolperstein. Insbesondere Führungskräfte der Meister- und Abteilungsleiter Ebene sind häufig unsicher in der Gesprächsführung und überfordert mit der möglichen Konfrontation. Deshalb werden solche Gespräche häufig vermieden.

Im folgenden werden wir die drei wichtigsten Engpaßbereiche betrachten und damit verbunden einen Leitfaden für den Gesprächsablauf darstellen. Die drei wichtigsten Engpässe finden sich an den folgenden Stellen:

- der Anwendungsbereich für Krankengespräche wird meist zu eng gefaßt,
- das Ziel eines solchen Gespräches ist oft unklar, und
- schließlich gehen den Gesprächsführern schnell die Argumente aus, wenn der „gelbe Schein“ auf den Tisch kommt.

Diese drei Engpässe führen dazu, daß Krankengespräche in der Praxis häufig vermieden werden und die besten Strategien ins Leere laufen.

-
- Engpaß Krankengespräch
 - Anwendungsbereich des Krankengesprächs erweitern
 - Gespräch als wichtigstes Führungsinstrument
 - Ziel des Krankengesprächs klären
 - Argumente
-

Anwendungsbereich des Krankengesprächs erweitern

Wenn man Führungskräfte befragt, wann sie Krankengespräche führen, dann erhält man oft die Antwort, „wenn der Mitarbeiter wieder da ist!“ Deshalb heißen diese Gespräche häufig auch Rückkehrgespräche. Diese Sichtweise ist zu eng. Der Nachteil eines Gesprächs nach Rückkehr des Mitarbeiters ist, daß die Fehlzeit dann schon vollendet und eine Einflußnahme nicht mehr möglich ist. Außerdem kann es sein, daß der Mitarbeiter von Woche zu Woche Verlängerungen schickt und sein Vorgesetzter mit der montäglichen Unsicherheit – kommt er oder kommt er nicht? – zu leben beginnt und nach der Rückkehr des Mitarbeiters dann auch kein Gespräch mehr führt.

Gespräch als wichtigstes Führungsinstrument

Wann kann man Krankengespräche führen?

- Maßnahmen sofort noch vor Eingang der Krankschreibung
 - Anruf beim Mitarbeiter und Gespräch
 - Besuch beim Mitarbeiter und Gespräch
- Maßnahmen sofort nach Eingang der Krankschreibung
 - Schriftliche Einladung zum Gespräch noch während der Krankschreibung
- Maßnahmen sofort nach Arbeitsaufnahme
 - Rückkehrgespräch
- Vorbeugende Maßnahmen
 - Regelmäßige Kontrollgespräche
 - Übergang zu Integrationsgesprächen zur Sicherung positiver Verhaltensweisen (Anerkennung für Mitarbeiter mit hoher Anwesenheit)

Man sieht es hier, das Gespräch ist das wichtigste Führungsinstrument, das



Manuel Jork (o.), Manager Human Resources bei der DHL Aviation GmbH, Frankfurt/M., und Jörg A. Petersdorf, selbständiger Führungskräfte-Trainer in Berlin, sind die Autoren dieses Beitrags.

The most important step in reducing absenteeism is the interview. It is usually considered as difficult, because the employees, can take refuge behind medical and statutory institutions. An efficient way of conducting an interview works as follows: One interviews not only when the employee is back at work, but also immediately when the illness is announced. One can phone or invite the individual to an interview in the company. One cannot expect the commitment of the employee to the effect that he will not be absent again in the future. In order to obtain a commitment, one has to shift the interview from the issue of absenteeism to the common goals of the work team, which require his presence. He can agree on that and commit himself to these goals. It is important that the responsibility for conducting the interview is not transferred to upper management levels, but being held at the level of supervisors or shift managers.

Sind Sie sicher, daß Ihre Personalsuche effizient ist?

Wir können diese Frage natürlich nicht beantworten. Wenn Sie jedoch Zweifel haben, dann bieten wir Ihnen eine Analyse Ihrer Personalanzeigen-Arbeit an.

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Optimierungsvorschläge im Hinblick auf die Qualitätssteigerung und

Kostenersparnis.

Sichern Sie sich die Effizienz Ihrer Personalsuche über Personalanzeigen!

Rufen Sie uns an!

Info-Hotline:
0 22 61/
70 98 39



Terra Werbeagentur

Spezialagentur für Personal-Marketing

Postfach 31 03 95, 51618 Gummersbach, Telefon 0 22 61/70 98-0

Zertifiziert nach EN ISO 9001

wir haben, und es ist vor allem der entscheidende Träger jeder Strategie. Es gibt viel mehr Möglichkeiten der Gesprächsführung als wir oftmals annehmen. Wenn wir diese Möglichkeiten konsequent nutzen, können wir den betroffenen Mitarbeitern – aber auch den *noch nicht* betroffenen – ein deutliches Signal unserer Ernsthaftigkeit und unserer Nachdrücklichkeit vermitteln.

Tip aus der Praxis:

Das Krankengespräch muß immer der unmittelbare Vorgesetzte führen. Selbst wenn das Gespräch auf einer höheren Ebene fortgesetzt werden muß, sollte der unmittelbare Vorgesetzte zumindest dabei sein. Sonst droht Autoritätsverlust und die höhere Stelle – meistens die Personalabteilung – wird den Ball nicht mehr los.

Ziel des Krankengesprächs klären

Wenn der Vorgesetzte ein Kritikgespräch führt, dann ist sein Ziel, daß der Mitarbeiter seine Leistungs- oder Verhaltensmängel einsieht und eine Zusage gibt, sich künftig leistungsgerechter zu verhalten. Wenn er einen Mitarbei-

ter zu Überstunden motivieren will, dann ist es sein Ziel, daß der Mitarbeiter schließlich „Ja“ sagt und die Überstunden leistet. Was ist aber sein Ziel bei einem Krankengespräch?

Uns ist es ein einziges Mal passiert, daß ein Mitarbeiter zugegeben hat, daß er krankgefeiert hat. Wir waren perplex und sprachlos. Man kann eine solche Aussage aber nicht erwarten. Ebenso kann der Mitarbeiter nicht schlüssig erklären, daß er künftig nicht mehr krank sein werde. Was also ist das Ziel? Die meisten begnügen sich damit, daß der Mitarbeiter zumindest wissen soll, daß man dieses Thema sieht und anspricht. Der Nachteil davon ist, daß das Gespräch dann stets ohne Konsequenzen bleibt und der Mitarbeiter dies schnell mitkriegt und dementsprechend den Druck zur Verhaltensänderung gar nicht wahrnimmt.

In der Praxis hat sich dafür folgende Gesprächsstrategie bewährt:

1. Kontakt schaffen
2. Überblick über den individuellen Krankenstand geben
3. Über die Gesundheitssituation sprechen und aktiv zuhören (= auf verdeckte Botschaften achten)
4. Gespräch argumentativ verstärken, Konfliktpotential deutlich darstellen

len, eigene Position deutlich darstellen

5. Überleiten auf gemeinsame, betriebliche Ziele
6. Die kongruente Zustimmung des Mitarbeiters einholen
7. Zeitnahe Rückmeldungen geben („in Kontakt bleiben“)

Das Gespräch wird also zunächst über den Krankenstand eingeleitet, dann jedoch umgelenkt auf die gemeinsamen Ziele und Aufgaben in der Abteilung. Wann der Vorgesetzte das Gespräch umlenken soll, ist seiner Gesprächsführung überlassen. Wenn er es umgelenkt hat, hat er auch ein Ziel, zu dem der Mitarbeiter „Ja“ sagen kann bzw. „Ja“ sagen muß. Das Thema Krankenstand bleibt dann unausgesprochen bestehen, wirkt aber in der Beziehung zum Mitarbeiter weiter.

Argumente

Am besten wird die Gesprächsführung deutlich an einem Beispiel aus der Praxis:

Kontakt schaffen

Kontakt schaffen bedeutet, daß der Vorgesetzte den Mitarbeiter kennt und eine Basis hat, auf der er mit ihm Klartext reden kann. Im Gespräch selbst geht es darum, ihn mit den Tatsachen und der Einschätzung des Vorgesetzten zu konfrontieren und gleichzeitig Türen offen zu halten.

Überblick über den individuellen Krankenstand beschaffen

Vorgesetzter:

„Ich möchte Ihnen ohne Umschweife sagen, worum es heute geht. Ich möchte mit Ihnen über Ihren Krankenstand sprechen.“

Mitarbeiter:

„Aber der ist doch auch nicht höher als der von anderen.“

Vorgesetzter:

„Wir führen diese Gespräche auch mit anderen Mitarbeitern, aber jetzt geht es ganz konkret um Sie. Ich habe die Fehlzeiten hier mal dargestellt. Wenn Sie sich das mal ansehen. Ihre Fehlzeiten betragen 1994 X %, 1995 Y % und in diesem Jahr bereits Z %. Ich habe das mal verglichen mit unserem durchschnittlichen Krankenstand im Betrieb, und der beträgt pro Jahr etwa gleichbleibend zwischen A und B % und liegt damit weit unter Ihrer Krankenquote.“

Mitarbeiter:

„Ja, und nun? Wenn ich krank bin, bin ich eben krank. Ich suche mir das ja nicht aus!“

Gespräch argumentativ verstärken, Konfliktpotential darstellen, eigene Position deutlich machen

Vorgesetzter:

„Das ist auch nicht die Frage. Die entscheidende Frage ist, daß ich meine Aufgaben nicht erfüllen kann, wenn mir Mitarbeiter fehlen. Im Klartext, wenn Sie fehlen, habe ich ein Problem. Und das möchte ich mit Ihnen einmal deutlich besprechen und auch eine Lösung finden.“

Mitarbeiter:

„Aber hier ist der gelbe Schein, fragen Sie doch meinen Arzt, wenn Sie mir nicht glauben.“

Vorgesetzter:

„Ich möchte mich mit Ihnen ja gerade nicht über Ihre gelben Scheine unterhalten, sondern darüber, wie wir unsere Zusammenarbeit wieder vernünftig gestalten können. Sehen Sie, mein Ziel ist folgendes: Wir haben im Moment keine besonderes ungewöhnliche Situation, wir könnten unsere Aufträge pünktlich erledigen. Wir brauchen dazu aber jeden Mann, sonst geht das auch nicht. Wenn wir noch besonderen Druck hätten, dann könnte ich mit Ihnen gar nicht so entspannt reden. Und diese Chance möchte ich nutzen. So, und dazu brauche ich Sie!“

Mitarbeiter:

„Sie sehen ja an meinen Unterlagen, daß ich wirklich krank bin, ich kann also gar nichts dafür. Ich würde auch lieber gesund sein und Ihnen bei Ihrem Job helfen, glauben Sie mir! Also können wir das Gespräch jetzt wieder beenden?“

Vorgesetzter:

„Nein, ich möchte das Gespräch mit Ihnen jetzt fortsetzen, weil es mir wichtig ist, daß zwischen uns Klarheit besteht. Dazu gehört auch, daß ich Ihnen deutlich sagen möchte, daß Ihre zuverlässige Anwesenheit für mich wichtig ist. Und dazu gehört auch, daß ich mich über Ihre Krankheitszeiten informiere. Deshalb möchte ich ja jetzt mit Ihnen sprechen.“

Mitarbeiter:

„Aber ...“

Über die Gesundheitssituation sprechen und aktiv zuhören

Vorgesetzter:

„Bevor wir hier weiterreden, lassen Sie uns doch mal die Krankheitszeiten durchgehen. Und Sie kommentieren das, damit ich mir ein richtiges Bild machen kann. Was war zum Beispiel hier in 1994?“

Mitarbeiter:

„Das muß ich Ihnen doch nicht sagen, oder?“

Vorgesetzter:

„Nein, das müssen Sie nicht. Trotzdem möchte ich mich mit Ihnen darüber unterhalten und Ihnen die Gelegenheit geben, daß Sie das selbst darstellen können.“

Mitarbeiter:

„Nein, das möchte ich nicht. Darüber spreche ich mit Ihnen nicht. Ihnen liegen die ärztlichen Bescheinigungen vor. Das muß reichen.“

Gespräch argumentativ verstärken ...

Vorgesetzter:

„Das reicht eben nicht ganz. Wenn ich mit Ihnen darüber nicht reden kann, dann wird es schwieriger, daß jetzt zu klären.“

Mitarbeiter:

„Aber da gibt es doch nichts zu klären!“

Vorgesetzter:

„Also, ich möchte das Ganze jetzt noch einmal von einer anderen Seite angehen. Klartext: Wenn Sie anwesend sind und mitmachen, hat das für mich eine wichtige Folge, eine positive Folge, nämlich, daß wir alle unsere Aufgaben gut erledigen können. Und ich muß Ihnen sagen, ich wäre dann wirklich erleichtert. Wenn Sie fehlen, hat das auch Auswirkungen und zwar ausgesprochen schlechte Auswirkungen. Und diese Auswirkungen hat es für mich persönlich. Und ganz gleich, ob Sie wirklich krank sind oder nicht, durch Ihre Abwesenheit entsteht ein Problem. Und dieses Problem haben wir jetzt. Und dieses Problem müssen wir beide lösen. Sonst können wir nicht mehr sinnvoll zusammenarbeiten. Und deshalb sitzen wir jetzt hier zusammen.“

Mitarbeiter:

„Wollen Sie etwa sagen, daß ich krank feiere?“

Vorgesetzter:

„Das würde ich nie so sagen, aber wenn Sie mich so direkt fragen, dann wäre eine ehrliche Antwort, daß ich das einfach nicht weiß!“

Mitarbeiter:

„Das ist ja unerhört!“

Zweiter Versuch, über die Gesundheitssituation zu sprechen

Vorgesetzter:

„Sehen Sie! Genau das ist jetzt unser Problem! Wir wissen beide nicht, woran wir sind. Und das ist jedenfalls für mich kein Zustand. Mein Ziel ist, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Und da müssen wir uns jetzt wohl zusammensetzen, ist mein Eindruck. Also los, erzählen Sie jetzt mal, was Sache ist, ich reiße Ihnen ja nicht den Kopf ab, ich will nur, daß wir beide klar miteinander umgehen.“

Normalerweise redet der Mitarbeiter spätestens an dieser Stelle über seine Krankzeiten. Sie können daran anknüpfen, das Gespräch über die Krankheiten und deren Ursachen zu vertiefen und dann auf die gemeinsamen Ziele überleiten.

Tips aus der Praxis:

1. Wann immer der Vorgesetzte nicht weiterkommt mit dem Gespräch über die konkreten Krankheiten, z. B. wenn er den Eindruck gewinnt, daß der Mitarbeiter wirklich krank ist, kann er stets auf die gemeinsamen Ziele überleiten und auf diese Weise dem Gespräch die notwendige Struktur geben, damit der Mitarbeiter ihn als sicheren und ernsthaften Gesprächspartner wahrnimmt.
2. Es ist wichtig, sachlich zu bleiben. Der Vorgesetzte kann sehr wohl über Zweifel und Vertrauensverluste sprechen. Auch über seinen Eindruck, daß der Mitarbeiter möglicherweise leichtfertig mit den Krankschriften umgeht – wenn er immer wieder auf die gemeinsamen Ziele hinführt.
3. In der Argumentation sollten Vorwürfe vermieden werden. Der Vorgesetzte versucht aber die Folgen des Mitarbeiterverhaltens deutlich und unmißverständlich darzustellen.

Sollte der Mitarbeiter weiterhin das Gespräch mit dem Vorgesetzten verweigern, so ist es Zeit, das Gespräch zu reflektieren (Meta-Ebene) und schließlich abzubrechen.

Vorgesetzter:

„Wir reden jetzt seit zehn Minuten miteinander. Und offen gesagt, so toll finde ich unser Gespräch nicht. Ich habe den Eindruck, daß Sie mich nicht ernst nehmen. Ich habe Ihnen aber unser Problem deutlich gemacht. oder?“

Kosten-Controlling

Besitzen Sie ein funktionierendes Personalanzeigen-Controlling?

Wissen Sie jederzeit, welcher Unternehmensbereich, welche Niederlassung oder welche Beteiligungsgesellschaft bei welchen Verlagen wann wieviel geschaltet hat?

Kein Problem für Terra. Wir liefern Ihnen auf Wunsch tagesaktuelle Auswertungen, mit denen Sie

sofort einen umfassenden Überblick über Ihre Personalanzeigen-Aktivitäten bekommen.

Wenn auch Sie Controlling und Kostentransparenz groß schreiben, rufen Sie uns an!

Info-Hotline:
0 22 61/
70 98 39



Terra Werbeagentur

Spezialagentur für Personal-Marketing

Postfach 31 03 95, 51618 Gummersbach, Telefon 0 22 61/70 98-0

Zertifiziert nach EN ISO 9001

Und Sie kennen mein Ziel! Und das möchte ich erreichen. Deshalb werden wir unser Gespräch fortsetzen. Ich breche jetzt das Gespräch ab, und Sie gehen noch einmal in sich, und wir setzen das Gespräch fort am ... um ...“

Mitarbeiter:

„Dann bringe ich aber den Betriebsrat mit!“

Vorgesetzter:

„Nein! Den Betriebsrat werde ich jetzt informieren und ihn zu dem Gespräch selber einladen. Ohne Betriebsrat möchte ich das Gespräch mit Ihnen nicht mehr fortsetzen!“

Die Folge dieser „Notfallstrategie“ ist es, daß der Vorgesetzte Zeit gewinnt und aus einer Gesprächssackgasse ohne Gesichtverlust herauskommt und gleichzeitig dem Mitarbeiter ein deutliches Signal mit auf den Weg gibt. Er kann das Gespräch am neuen Termin an dieser Stelle wieder aufgreifen und dem Mitarbeiter über die klare Gesprächsstruktur und sein klares Ziel die notwendige Führung geben.

Wichtig ist es allerdings, daß Sie nun „am Ball“ bleiben und das Gespräch mit dem notwendigen Nachdruck fortsetzen. Notfalls wiederholen Sie das Gespräch, bis der Mitarbeiter

sein Verhalten ändert oder im Ausnahmefall eine Kündigung oder eine Aufhebungsregelung ins Blickfeld kommt. Wiederholen heißt in diesem Falle nicht, daß der Vorgesetzte sein Gesicht verliert, sondern daß er sein Ziel der Zusammenarbeit weiter verfolgt. Und das ist letztlich, was man von ihm erwartet.

Zur Erinnerung:

Diese Führungsarbeit sollte von allen unmittelbaren Vorgesetzten eingefordert werden. Allerdings gehört diese Art der Gesprächsführung bereits in den Bereich gehobener Argumentation. Die Vorgesetzten sollten Möglichkeit haben, dies hinreichend zu üben. Anschließend wird ihnen dann das Feld überlassen.

Zur Beruhigung:

In dem dargestellten Gespräch sind die häufigsten Stolpersteine eingebaut. In der Praxis wird man eine solche geballte Ladung von Widerständen eher selten erleben. Aber wenn die Führungskräfte die schwierigsten Einwände sicher behandeln können, dann sind „normale“ Gespräche für sie bald eine selbstverständliche Routine.

