



Foto: Christian Lehsion/Argum

Absenzmanagement und Gesundheit:

Herzstück Gesprächsführung

Gemäss Bundesamt für Statistik ist die Dauer der Absenzen im Jahr 2001 um 14 Prozent angestiegen. Mit einer durch Wertschätzung geprägten Gesprächsführung – als Herzstück eines Absenzmanagements – kann wesentlich zur Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden beigetragen werden. / Von Rolf Heim*

Zunehmend mehr Firmenleitungen erkennen, dass ihre Mitarbeitenden die wichtigste Ressource des Betriebes sind. Allerdings beeinträchtigen Zeit- und Spar- druck sowie rasche Wechsel im technischen und personellen Rahmen die Gesundheit der Betroffenen. Immer mehr Arbeit soll mit immer weniger Personal bewältigt werden. Die Frage lautet daher: Wie kann die Chefin ihr Team unterstützen und motivieren, das Wohlbefinden der Einzelnen und das Arbeitsklima fördern? Ein wichtiges Instrument ist das Absenzmanagement, das seine Wurzeln in der Philosophie der Gesundheitsförderung hat. Darin enthalten sind die zentralen Elemente:

– Wertschätzung dem Menschen gegenüber (unabhängig von seiner Stellung, Tätigkeit, Alter etc.),

– Förderung seiner Eigenverantwortung,
– Stärkung seiner Ressourcen und
– Teambildung durch Miteinbezug der Einzelnen.

Diese Punkte müssen von der Geschäftsleitung unterstützt und getragen werden, damit sie in allen Bereichen des Betriebes greifen. Dazu gehören z.B. eine offene Kommunikationskultur, klare Informationspolitik, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Suchtmittelpolitik etc.

Das Herz eines das Wohlbefinden fördernden Absenzmanagements sind die Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Zusätzlich spielen administrative Elemente eine Rolle: Erfassung und Verwaltung der Absenzen sowie die Information der Vorgesetzten darüber. Grundlagen für die Gespräche sind Wertschätzung, Ak-

zeptanz, Anerkennung und Respekt den Mitarbeitenden gegenüber. Drei Gesprächsformen werden unterschieden:

Anerkennungs- und Rückkehrgespräch

Wenn jemand nie oder einmal gefehlt hat, wird dies im jährlichen Mitarbeiterinnen-gespräch (Anerkennungsgespräch) dankend erwähnt. Diese Zuverlässigkeit ist nicht selbstverständlich, zeugt oft von einer guten Motivation und soll daher anerkannt werden.

Jedes Mal, wenn eine Mitarbeiterin von einer Absenz an den Arbeitsplatz zurückkehrt, wird sie von der Führungskraft persönlich begrüsst (Rückkehrgespräch). Letztere erkundigt sich nach dem Wohlergehen und nach allfälligen Einschränkungen bezüglich der Arbeit (z.B. nach einem Unfall oder bei Rekonvaleszenz). Ebenfalls zeigt sie der Mitarbeitenden, dass sie sich über deren Rückkehr freut und bietet ihre Unterstützung bei etwaigen Problemen an. Die Dauer der vorangegangenen Absenz spielt dabei keine Rolle.

«Ziel des Gesprächs ist, das Wohlbefinden der Mitarbeiterin sowie ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu verbessern.»

Hier sind besonders zwei Punkte zu beachten: Kann eine Vorgesetzte nicht ehrlich sagen, dass sie sich über die Rückkehr freut, steht ein zwischenmenschliches Problem dahinter. Dieses gilt es zu lösen, da es sonst zu Spannungen im Team kommt. Ungefähr die Hälfte der Absenzen sind innerbetrieblich begründet. Dies können Reibereien im Team (bis Mobbing), Einteilung am falschen Arbeitsplatz, Arbeitszeiten, Infrastruktur etc. sein.

«Die Anzahl der jährlichen Absenzen ist nur der Anlass für das Gespräch, nicht das Hauptthema oder gar das Ziel.»

Ein grosser Teil davon kann durch Organisation oder Gespräche gelöst werden. Daher bietet die Vorgesetzte ihre Unterstützung an, auch wenn sie nicht weiss, ob und wo ein Problem vorliegt. Die Mitarbeitenden bauen dadurch mehr Vertrauen auf und sprechen ihre Chefs bei Problemen (auch privaten) erfahrungsgemäss häufiger an.

Absenzgespräch

Der Ausdruck «Absenzgespräch» ist irreführend und verleitet die Mitarbeitenden bei ungenügender Information zu Misstrauen. Denn in diesem Gespräch geht es nicht um die Absenzen, sondern ähnlich wie beim Rückkehrgespräch um das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Der Unterschied besteht darin, dass sich die Führungskraft für das Absenzgespräch von Anfang an mehr Zeit nimmt (1/2 – 1 Stunde), das Gespräch in einem ruhigen Raum stattfindet und dass gemeinsam Lösungsvarianten und Ziele vereinbart werden.

Die meisten Mitarbeitenden fehlen zwischen ein- und dreimal pro Jahr. Fehlt jemand häufiger, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich ein Problem dahinter verbirgt. Etwa in der Hälfte der Fälle liegt die Ursache im Zusammenhang mit der Arbeit, die andere Hälfte sind private Probleme. Die Forderung an die Führungskraft kann nun nicht sein, jedes Problem zu lösen. Aber die Angelegenheit mit der Betroffenen anzusprechen, zuzuhören und zusammen nach Lösungen zu suchen gehören zu den Führungsaufgaben. Erfahrungen zeigen, dass in über 70 Prozent solcher Gespräche ein ursächliches Problem gefunden wird. Und die Lösung ist oft viel einfacher, als man sich vorstellt. Z. B. eine Anpassung

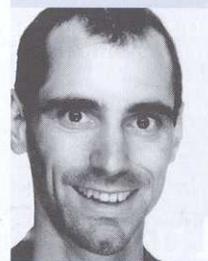
des Arbeitspensums bei hoher privater Belastung, eine Verschiebung der Arbeitszeiten, eine andere Tätigkeit innerhalb des Betriebes, klärende Gespräche mit Arbeitskollegen etc. In der Regel unterschätzen Vorgesetzte ihre Möglichkeiten und sind im Nachhinein ob des Erfolgs positiv überrascht. Die Mitarbeitenden ihrerseits schätzen diese Form der Unterstützung. Sogar in jenen Fällen, wo kein Problem gefunden werden konnte, wurde das

Gespräch bei den Mitarbeitenden gut aufgenommen, da sie die Wertschätzung und das Engagement der Führung sahen.

Gespräch als Mittel

Die Anzahl der jährlichen Absenzen ist nur der Anlass für das Gespräch, nicht das Hauptthema oder gar das Ziel. Das Ziel ist, das Wohlbefinden der Mitarbeiterin sowie ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu verbessern.

Zuerst geht es darum, belastende Umstände der Mitarbeiterin herauszufinden. Bei der folgenden Lösungsfindung ist es von zentraler Bedeutung, dass die Vorschläge möglichst von der Mitarbeiterin stammen. Dadurch erhöht sich die Motivation stark, an der Lösung zu arbeiten. Viele Vorgesetzte sind es sich gewohnt, Probleme schnell zu lösen. Bedrängen sie ihr Vis-à-vis mit einer Reihe von Vorschlägen, überfahren sie dieses oft. Zudem besteht die Gefahr eines «Ja, aber...»-Spiels, in dem die Mit-



*Dr. med. Rolf Heim arbeitet am Institut für Arbeitsmedizin (IfA), Baden, im Bereich Gesundheitsförderung, Krisenintervention, Entspannungstraining und Führungsschulungen.
www.arbeitsmedizin.ch
rolf.heim@arbeitsmedizin.ch

arbeiterin auf jeden Vorschlag ein Gegenargument liefert, warum es so nicht geht. Ferner wird durch eine schnelle Lösung unter Umständen das Problem als nichtig dargestellt, was die Mitarbeiterin beleidigen könnte.

Bei allen drei Gesprächen sind Wertschätzung, Interesse und Anerkennung den Mitarbeitenden gegenüber zentral. Auf diese Weise werden die emotionale Beziehung gestärkt und das gegenseitige Vertrauen gefördert. Die für eine solche Gesprächskultur aufgewendete Zeit scheint auf den ersten Blick zu fehlen. Tatsächlich zeigt sich jedoch in der Praxis, dass die dafür eingesetzte Zeit Erfolge nach sich zieht, die den dafür bezahlten Preis bei weitem übersteigen. Denn die Bildung eines guten Arbeitsklimas und die Förderung der Zufriedenheit der Einzelnen drücken sich in gesteigerter Motivation, besserer Arbeitsleistung, vermehrter Flexibilität und angenehmerem Umgang im Team und mit den Kunden aus.