

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Führungspraxis (21)

»Der Montagskranke« – zwischen Vertrauen und Misstrauen –

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Seit einem Jahr ist Herr Sander durch eine Neuorganisation in das Sachgebiet von Herrn Gingold mit seinem Aufgabengebiet hinzugekommen. Herr Sander ist 45 Jahre alt und seit über 15 Jahren mit diesen Aufgaben betraut. Als Spezialist weiß er, dass seine Chancen auf eine weitere »Karriere« über die BesGr. A 12 hinaus deutlich beschränkt sind. Das ist für Herrn Sander kein Grund zum Klagen. Er hat für sich erreicht, was er anstrebte. Herr Sander ist in seiner Arbeit umsichtig und greift auch bei Arbeiten zu, wenn es in dem Team zu Engpässen kommt. Er ist kooperativ und ein engagierter Mitarbeiter. In einer Organisationsuntersuchung wurde ihm bescheinigt, dass sein Auslastungsgrad bei etwa 130 Prozent liegt. Zur Entlastung von Herrn Sander wurden daher einige Vorschläge von den Organisationsberatern gemacht. Mit der Verlagerung seines Arbeitsgebietes ist dieser Punkt nicht weiter vertieft worden. Auch das ist für Herrn Sander kein Grund zum Klagen.

Das ist die eine Seite von Herrn Sander. Auf der anderen Seite sieht Herr Gingold, dass Herr Sander in diesem Jahr in den ersten acht Monaten bereits an 9 Montagen gefehlt hat. Dazu hat er sich – wie dies im Sachgebiet geregelt ist – ordnungsgemäß morgens im Sekretariat krankgemeldet.

Für Herr Gingold stellt sich die Frage: »Gibt es in der Causa Sander einen Handlungsbedarf?«

Das Dilemma

In einem Führungsseminar, das Herr Gingold vor einigen Monaten besuchte, wurde ein ähnlicher Fall diskutiert. Die Seminarleitung stellte zwei Fragen:

- a) Wie viele Führungskräfte werden wohl aus Ihren Erfahrungen heraus in einem solchen Fall das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen?
- b) Würden Sie als Teamleitung ein Gespräch mit dem Mitarbeiter führen?

Die Antworten waren verblüffend: Übereinstimmend war man der Meinung, dass wohl deutlich unter 10 Prozent der Führungskräfte, die man im Laufe der Jahre kennen gelernt hat, ein so heikles Gespräch führen. Die Seminarteilnehmer dagegen waren allesamt der Meinung: Dieses Gespräch ist ein klares »Muss«!

Eine interessante, aber auch aufschlussreiche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Herr Gingold spürt den Zielkonflikt, der ihm den Schwung zum Handeln nimmt. In einigen Verwaltungen gibt es daher auch das Führungsinstrument »Rückkehrgespräch«: Dort ist geregelt, was nach einer Krankmeldung von der Teamleitung bei Rückkehr mit den Gesunden zu verfahren ist. Es ist ein formelles Gespräch zu führen, in dem es um mehr als nur um ein Begrüßungsritual gehen soll.

Das ist die Theorie. Jetzt steht Herr Gingold vor der Frage: »Was mache ich?« »Hat dieses Gespräch Priorität?« »Soll ich das Gespräch führen?« »Was spricht im konkreten Fall dafür? Was spricht gegen ein Gespräch mit Herr Sander?«

In einer kurzen Analyse wägt Herr Gingold ab, was aus seiner Sicht gegen ein solches Gespräch sprechen könnte:

- Das Gespräch könnte eskalieren und am Ende gibt es nur Verlierer.
 - Das Gespräch könnte als Misstrauensvotum gegen Herr Sander gedeutet werden: Wer eine Krankmeldung hinterfragt, signalisiert Misstrauen.
 - Das Gespräch wird als unausgewogen und völlig überzogen von Herrn Sanders empfunden. Die Konsequenz: Herr Sander könnte seine Leistung auf das Normale zurücknehmen.
 - Bei dem Gespräch könnte ein falsches Wort der Einstieg in eine nicht mehr beherrschbare Eskalationsspirale sein.
 - Letztlich kommt es auf das Ergebnis an – und das stimmt bei Herrn Sander. Moderne Arbeitszeitmodelle sind ohnehin auf eine Aufgaben- und nicht auf eine Anwesenheitskontrolle ausgerichtet. (Vertrauensarbeitszeit).
 - Das Gespräch stellt die Gleichbehandlung in Frage: Bei den notorischen Arbeitsverweigerer verzichten viele Führungskräfte genervt auf eine weitere Einflussnahme und nehmen hin, was aus ihren Erfahrungen heraus ohnehin nicht mehr zu ändern ist.
 - Das Gespräch mit Herrn Sander hat in der täglichen Hektik keine Priorität. Es ist weder dringlich noch wichtig.
- Auf der »Pro« Seite stehen in seiner Kurz-Analyse die folgenden Überlegungen:
- Wer über die Fehlzeiten hinweg sieht, signalisiert dem Mitarbeiter auch, dass er weder wichtig ist, noch dass er gebraucht wird. (Das Gegenteil von Liebe/ Zuwendung ist nicht Hass, sondern das Ignorieren.)

- Die Regelmäßigkeit der Krankheitsausfälle an einem Montag sind auffällig und verführen zu kritischen Rückschlüssen. Es ist daher eine Frage der Offenheit, diese Vermutungen zu thematisieren und ggf. auszuräumen.
- Krankheitsausfälle haben häufig einen Grund, der auch im Arbeitsfeld liegen kann. Daher sind die Ursachen zu analysieren.
- Es gilt auf die ersten Hinweise beizeiten zu achten, die zu einer inneren Kündigung führen. Routine kann die Initiative lähmen.
- Es ist ein Akt der Fürsorge, sich mit den Ursachen und Hintergründen der Krankmeldung zu befassen. Nur so kann auf die Diagnose eine Therapie folgen.
- Wer den Sinn seiner Aufgabe aus dem Auge verliert, wird in seinem Arbeitsverhalten nachlässiger. Ist dieser Punkt bei Herrn Sander erreicht?
- Aufgabe einer Führungskraft ist es, auf die drei Bereiche: Qualitative Standards, quantitative Standards und Verhaltensstandard einzuwirken. Es muss geklärt werden, ob die Verhaltensstandards (Einhalten von Regeln) von Herrn Sanders eingehalten werden.
- Herr Sander ist ein Vorbild im Team. Ein Verstoß gegen bestehende Regeln tangiert auch das Team. Auch für Stars gelten die gleichen Verhaltensregeln. Ob dies auch gelingt, wird von den anderen Teammitgliedern genau beobachtet und daran wird die Führung gemessen.

Je mehr Herr Gingold das Pro und Contra eines Gesprächs, abwägt, desto klarer wird ihm, dass es ihm nicht um das »Ob« des Gespräches geht. Seine Bedenken und Befürchtungen kreisen vor allem um das »Wie«: »Kann ich das riskante und heikle Gespräch wagen oder lasse ich besser davon ab?«. Herr Gingold entlarvt sich selbst: Schon seine eigene Etikettierung als »Der Montagskranke Sander!« unterstellt seinem Mitarbeiter ein Fehlverhalten. Damit hat Herr Gingold bereits ein Urteil getroffen, bevor er das Gespräch überhaupt gesucht hat. Wer mit einem solch latenten »Vor-Urteil« in ein so heikles Gespräch geht, wird wohl eher Barrieren statt Brücken bauen. Denn dieses »Vor-Urteil« führt zwangsläufig zu einer selektiven Wahrnehmung und könnte so das Gespräch einseitig belasten und in eine falsche Richtung driften lassen. Offensichtlich muss er, das wird Herrn Gingold immer deutlicher, vor dem Gespräch vor allem an seiner Einstellung arbeiten. Statt ein mögliches Fehlverhalten bereits im Vorfeld zu unterstellen, das es dann zu administrieren, zu dokumentieren, zu sanktionieren (etwa durch Vorwürfe oder Unterstellungen) und abzustellen gilt, müsste hier eine Unschuldsvermutung stehen. Würde beispielsweise die Ursache für diese Krankmeldungen auf einem Mangel an erlebter Sinnhaftigkeit in der Arbeit zurückzuführen sein, wäre der mahrende Zeigefinger völlig fehl am Platz. Für einen nachgewiesenen Regelverstoß braucht man den Schiedsrichter, für eine

erlahmende Motivation vor allem einen Coach. Je deutlicher Herr Gingold diese Zusammenhänge für sich ordnet, desto klarer wird ihm: Bei diesem Gespräch muss er weg von der Rolle des Richters hin zu der eines Coachs wechseln. Statt eines Kritikgesprächs ginge es dann um ein Sinn gebendes Motivationsgespräch. Dagegen setzt das Kritikgespräch auf eine Klärung und eine klare Ansage, was die künftige Zusammenarbeit anbetrifft. Der Tenor eines Motivationsgesprächs kann dagegen auf folgende Formel gebracht werden: »Was kann ich, was können sie, was können wir gemeinsam tun, damit sie nicht mehr durch Krankheit ausfallen!« Auch der Einstieg bei einem solchen Gespräch fällt deutlich anders aus. Der Coach beginnt das Gespräch mit einer authentisch hinterlegten Gesprächseröffnung: »Ich mache mir Sorgen, ...« Dagegen stehen die Formulierungen des Richters. Bereinigt von Diplomatencodes stehen dann die nüchternen Aussagen im Raum: »Es ist mir aufgefallen, dass Sie öfters an einem Montag gefehlt haben. Können sie mir diese ungewöhnlich häufigen Montagskrankheiten erklären ... Ich darf sie bitten, mir ab sofort eine Krankmeldung vorzulegen ... Sie verstoßen gegen Regeln, das kann ich nicht zulassen ... Gegen diesen Regelverstoß können sie ihre Leistungen nicht aufrechnen! ... Wir haben Regel! Diese Regeln haben sie genauso wie jeder andere einzuhalten!«

Die fünf Schritte zur Vorbereitung des Gesprächs

Als Führungskraft hat Herr Gingold die Aufgabe (1. Schritt: Auftragsanalyse), auf die qualitativen Standards, die quantitativen Standards und die Verhaltensstandards in seinem Team und bei jedem einzelnen Teammitglied hinzu arbeiten. Bei Herrn Sander stimmen die Arbeitsmenge und die Arbeitsgüte. Offene Fragen zeigen sich bei den Verhaltenstandards. Das »Was« des Gesprächs ist somit geklärt: Es geht um den Bereich »Verhalten« und es geht um die Frage, ob die Regeln von Herrn Sander eingehalten werden. Herr Gingold sieht zwei extreme Positionen: Herr Sander ist tatsächlich krank. Das andere Extrem: Herr Sander nimmt sich mit Blick auf seine Leistungen eine Auszeit. Zwischen diesen beiden Extremen liegen viele Grautöne, Grautöne, die sich gegenseitig bedingen können und die daher auch gemeinsam kommuniziert werden sollten. So kann zum Beispiel die Krankheit »Erkältung« deutlich gravierender in ihren arbeitshemmenden Auswirkungen von Herrn Sanders bewertet werden, wenn die Sinnhaftigkeit der Arbeit nicht mehr gesehen wird. So weiß man etwa, dass Mitarbeiter, die sich als unentbehrlich erleben, sich trotz einer angeschlagenen Gesundheit auf den Weg in den Dienst machen. Wer sich indes weniger wichtig und am Arbeitsplatz entbehrlich fühlt, ist eher bereit, sich schon bei den ersten Anzeichen eines Unwohlseins als »sehr krank« zu fühlen. In dem Gespräch mit Herrn Sanders

kann es somit durchaus um die Frage gehen: »Hat Ihre Identifikation mit der Arbeit nachgelassen?« Die fehlende Identifikation könnte ein erster Schritt auf dem Weg zur inneren Kündigung sein. In diesem Fall wären die Montagsausfälle Symptome einer viel tiefer sitzenden Ursache. Das faszinierende an der Arbeit wird nicht mehr erlebt und die Arbeit ist zu einer lähmenden Routine geworden. Ein »Richter« mit einem weniger sensiblen Vorgehen würde diesen Prozess wohl eher beschleunigen! »Ich fordere sie auf, sich mit der Arbeit zu identifizieren. Auch dafür werden sie bezahlt!« Ein paradoxer Appell! Die Teamleitung in der Rolle als Coach setzt dagegen auf eine öffnende Kommunikation. Eine offene Kommunikation kann nur gelingen, wenn der Dialog frei von Sanktionen auf Offenheit und Vertrauen hin angelegt ist. Dazu muss Herr Gingold mit Herrn Sanders ins Gespräch zu kommen. So könnte beispielsweise der Hinweis: »Ich war krank!« das Gespräch beenden, bevor die Thematik überhaupt kommuniziert werden konnte. Dazu sollte es nicht kommen. Bei einem engagierten Leistungsträger und einem auf Selbständigkeit ausgerichteten Mitarbeiter sind andere Führungs- und Gesprächsstile angesagt als beispielsweise bei dem »Immer-Ich-Typ« (situative Führung). Herr Gingold sieht sich daher in der Rolle zwischen Coachen und Fürsorge. In diesem Gespräch geht es Herrn Gingold um Fragen der Sinnhaftigkeit, der Belastung und der Belastbarkeit – kurzum um ein auf der operativen Ebene angewandtes Gesundheitsmanagement.

Wer mit einem konkreten Ziel in das Gespräch geht, kennt den Weg, den er zu gehen hat (2. Schritt: Zielanalyse). Ein Ziel schützt auch vor einer nicht gewollten Eskalation. Das noch zu formulierende Ziel ist für Herr Gingold der Navigator für die Gesprächsführung. Welches Ziel aber leitet sich für Herrn Gingold aus seiner Auftragsanalyse ab?

1. »Ich will herausfinden, warum Herr Sander so häufig gerade am Montag fehlt.«
2. »Ich mache mir Sorge um Herrn Sander und will herausfinden, ob ein Handlungsbedarf aus der Sicht der Führung besteht und was zu tun ist.«
3. »Ich will Herrn Sander signalisieren, dass er wichtig ist und er uns bei seiner Krankheit gefehlt hat.«
4. »Ich herausfinden, ob Herr Sander sich weiterhin mit seiner Arbeit identifizieren kann.«

Herr Gingold versetzt sich in die Rolle als Coach. Aus dieser Sicht kommt für ihn nur das 2. Ziel in Betracht.

Herr Gingold muss sich eingestehen, dass er sehr wenig über Herrn Sanders weiß (3. Schritt: Adressantenanalyse). Über dessen Hobby weiß er so gut wie nichts. Vielleicht finden sich in den Hobbys Hinweise für seine Monatskrankheiten. Bekannt ist ihm, dass er getrennt von seiner Frau lebt, keine Kinder hat. Aber da erschöpfen sich auch schon seine Kenntnisse über

den Privatmann Sander. Dagegen ist sein Wissen über den Mitarbeiter Sander fundiert: Herr Sander ist sehr gewissenhaft, leistungsorientiert und zupackend. Er ist Teil des Teams und er ist trotz seiner hohen Spezialisierung durchaus ein Teamplayer. Herr Sander ist fair und er argumentiert sachorientiert und unaufgeregt. Er weiß, was er will, aber er sieht auch das Ganze. Als Spezialist ist Herr Sander schon seit Jahren in der Besoldungsgruppe, die Herr Gingold erst vor einigen Wochen erreicht hat (4. Schritt: Selbstreflexion). Herr Gingold ahnt bei seiner Selbstreflexion, dass in diesem Kontext auch sein wunder Punkt liegt. Es würde ihn verletzen und ärgern wenn der ältere Kollege glaubt, mit ihm – dem jüngeren und »gleich bezahlten« – könne er das machen. Sollte wider Erwarten eine solche Wendung ins Gespräch kommen, dann kommt Herr Gingold aus seinem Rhythmus. Aus Erfahrung weiß er, dass er dann sehr schnell unsachlich wird. Ohnehin ist es für ihn nicht leicht, als Coach bei einem so erfahrenen und gestandenen Kollegen aufzutreten. Aber da vertraut Herr Gingold auf seine Authentizität.

Herrn Gingold beschäftigt eine weitere Frage bei der Vorbereitung auf das Gespräch (5. Schritt: Situationsanalyse): »Wann und wo sollte ich das Gespräch mit Herrn Sander führen?« Da Herr Sander meist selbständig arbeitet, kommt er vor allem dann zu einer Rücksprache, wenn Herr Sander eine zusätzliche Aufgabe übernommen hat. Im Anschluss an eine solche Rücksprache könnte Herr Gingold an diese Thematik anknüpfen. Das hat aus Sicht von Herrn Gingold eine Reihe von Vorteilen: Geht Herr Sander auf den Hinweis ein: »Sie haben uns letzten Montag gefehlt. Muss ich mir Sorgen machen . . .?«, dann können beide gemeinsam das Thema vertiefen. Denkbar ist aber auch ein klares Nein von Herrn Sander: »Es ist alles in Ordnung. Sie brauchen sich keine Sorge zu machen!« Damit könnte dieses Thema beendet sein, ohne dass es vertieft werden konnte. Aber selbst, wenn es so laufen sollte, beruhigt sich Herr Gingold, dürfte eine wichtige Botschaft angekommen sein: »Herr Sander, es ist mir aufgefallen dass sie gefehlt haben. Sie sind wichtig, sie werden gebraucht!« Diese elegante Wendung ist nicht möglich, wenn er zu diesem Thema einen gesonderten Gesprächstermin vereinbart. Dann könnte sich Herr Gingold nicht dem Hinweise begnügen: »Alles in Ordnung!« Eine quälende Vertiefung wäre angesagt.

Das Leben ist voller Überraschungen

Es war ein gutes Gespräch, das Herr Gingold mit Herr Sander führte. Bereits der Einstieg stimmte. Herr Gingold mied die Versuchung, ein heikles Gespräch mit salbungsvollen Worten zu beginnen wie etwa: »Ich bin mit ihren Leistungen ausgesprochen zufrieden . . . Sie packen zu, wenn Arbeit ansteht . . . unterstützen die Kollegen . . .!« Was gut gemeint ist, kommt aber meist weniger wirkungsvoll an. Denn wer mit so viel Lob be-

dacht wird, weiß, dass auf Sicht das obligatorische »Aber« folgen wird. Je höher das Loblied intoniert wird, desto vorsichtiger werden misstrauische Naturen. Sie konzentrieren sich auf das zu erwartende »Aber« und überhören so die ritualisierten Nettigkeiten. Auf keinen Fall wollen sie sich einlullen lassen und auf dieser Schleimspur ausrutschen. Herr Gingold hat mit seiner Einstiegsfrage: »Ich mache mir Gedanken, aber auch Sorgen, ob die Arbeitsbelastung nicht zu hoch ist . . .« den richtigen Ton gefunden. Mit diesem Einstieg gelang Herrn Gingold der Zugang in ein offenes und vertrauensvolles Gespräch. Herr Sander gab zu erkennen, dass Vieles, was er nun schon seit vielen Jahren bearbeitet, für ihn zur Routine geworden ist. Daher war er auch gerne bereit einzuspringen, wenn andere Aufgaben aus dem Sachgebiet zu erledigen waren. Mitunter führte das zu einem gewissen, aber durchaus beherrschbaren Stress bei seinen eigentlichen Aufgaben. Aber all das sei nicht der Grund für seine Ausfälle an den Montagen. Das habe einen schlichteren Grund: Seine neue Bekannte ist begeisterte Seglerin und jedes Wochenende ist er mit ihr auf einem Boot unterwegs. Doch mit dem Hobby seiner Freundin hat Herr Sander ein Problem. Herr Sander wird sehr schnell seekrank und dann leidet er über Tage. Das Ergebnis zeigt sich dann vor allem nach den Touren in voller Härte an den Montagen. Da er weiß, dass Gemeinsames – und vor allem gemeinsame Hobbys – verbinden, reißt er sich zusammen und steht durch, was für ihn unvermeidlich ist. Dabei hofft er auf die Worte seines Arztes: »Das wird sich geben!« Noch aber ist es nicht ganz so weit, wenngleich sich die Besserung bereits deutlich abzeichnet. Mitunter stellen sich hin und wieder diese Attacken ein, so dass er dann an Montagen recht geschwächt ist und sich krank melden muss. Allerdings seien diese Attacken seltener geworden und es zeichnet sich ab, dass er mit diesem Sport immer besser klarkommt.

Es fiel Herr Gingold nicht leicht, an dieser Stelle ruhig zu bleiben. Wie kann sich ein Mitarbeiter – so schoss es ihm durch den Kopf –, in eine solche Lage bringen? Vor allem aber: Wie kann man bewusst seine Arbeitskraft so in Gefahr bringen? Im Nachhinein war Herr Gingold über seine – temporäre – Sprachlosigkeit froh. Sie verschaffte ihm den Raum zum Durchatmen und zur Besonnenheit. Er sah die lähmende Irritation im Nachhinein als ein Geschenk. Denn ohne diese »Starre« hätte er spontan und damit wenig reflektiert losgelegt. Die ihm fehlenden Worte schafften dagegen Raum für einen wichtigen Gedanken: »Wie auch immer der Inhalt zu bewerten ist: Herr Sander hat offen und ehrlich die Dinge angesprochen!« Diese Offenheit macht Herrn Sander jetzt mehr als angreifbar. Ein Fehlverhalten ist für Herrn Gingold zwar offenkundig, aber nicht eindeutig zu fassen. Wäre Herr Gingold in dieser Phase des Gesprächs mit der Attitüde eines Richters und mit einem belehrenden Zeigefinger aufgetreten,

dann hätte das die Vertrauensbasis zwischen dem leistungsbereiten Herrn Sanders und ihm auf Dauer tief erschüttern können. Das ist sicherlich auch eine Frage einer diplomatischen Wortwahl. Aber in seiner inneren Empörung wäre es für Herr Gingold nicht einfach gewesen, ausgewogene Worte maßvoll zu setzen. Nicht auszudenken, wenn ein Wort das andere provoziert und am Ende eine Eskalationsspirale gestanden hätte. Herr Sander hatte hierzu die Steilvorlage geliefert. Die Konfliktpotenziale sind erkennbar und Herr Gingold ist froh, dass ein nachhaltiger Konflikt vermieden werden konnte. Am Ende hätte Herr Sander sich mit seinem verbalen Missgeschick auseinander gesetzt: »Warum habe ich mich auf dieses Gespräch überhaupt eingelassen. Ich war krank! Über die Ursache der Krankheit zu sprechen ist offensichtlich von Nachteil!« Doch das Gespräch verlief anders. Herr Gingold besann sich auf sein Ziel, seinen Gesprächsnavigator: »Sorgen und keine Forderungen oder gar Vorwürfe!« Die Sicherheit, mit der Herr Sander die leichtfertig verursachte Krankheit beschrieb, und wie er die daraus entstehende Krankmeldung als selbstverständlich dargestellte, irritiert Herrn Gingold allerdings nach wie vor. Für Herrn Sander schien das selbst verschuldete Krankheitsrisiko überhaupt kein Problem zu sein. Der verkürzte Standpunkt: »Krank ist nun einmal krank. Punkt!« bedarf sicherlich noch einer Klärung. Aber alles hat seine Zeit. Zu diesem Zeitpunkt wäre eine Klärung sicherlich kontraproduktiv gewesen. Würde ein Mitarbeiter, der in der Sache hoch motiviert und engagiert ist und beispielsweise noch etwas werden will, ähnlich denken? Herr Gingold kennt viele engagierte Kollegen, die selbst Familienausflüge infrage stellen, wenn dadurch die Fitness für den Start in die nächste Woche gefährdet ist. Sie stellen ihre Arbeit über alles andere. Das ist sicherlich ein anderes Extrem. Was auf der einen Seite zu viel ist, das scheint bei Herrn Sander völlig zu fehlen. Hier könnte aber auch das bereits vermutete Problem liegen: Die lange Routine lässt die Sinnhaftigkeit und die Identifikation mit der Arbeit verblassen. Hier muss Herr Gingold später noch einmal ansetzen.

Das Gespräch endete, wie es begonnen hatte: Man war offen und respektvoll miteinander umgegangen. Als Herr Gingold sich von Herrn Sander verabschiedet hatte, resümierte er das Ergebnis. Für Herr Gingold war das Gespräch insgesamt ein Erfolg:

1. Die Botschaft »Sie haben mir gefehlt!« ist bei Herrn Sander angekommen.
2. Herr Gingold hat den Grund für die Montagsausfälle erfahren.
3. Es war ein offenes und wahrscheinlich auch motivierendes Gespräch für Herrn Sander. Er konnte sich verstanden und akzeptiert fühlen.
4. Die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Montagsausfälle auftreten, dürfte sich deutlich verringert haben.

5. Herr Gingold hat erkannt, dass Handlungsbedarf bei Herrn Sander besteht. Es muss etwas geschehen: Die Gefahr ist erkennbar, dass die Routine im Arbeitsablauf von Herrn Sander eine inneren Kündigung begünstigt.

Die selbst gefundene Lösung

Herr Gingold hat ein positives Menschenbild. Daher geht er davon aus, dass sich die Montagsausfälle bei Herrn Sander erledigt haben. Ein Abgleich mit den Krankendaten zeigt ohnehin, was Herr Sander bereits andeutete: Die Intervalle zwischen den Ausfällen haben sich deutlich verlängert. Jetzt kann Herr Gingold erst einmal abwarten und beobachten, wie es weitergehen wird. Bei seiner Nachbereitung des Gesprächs beschäftigt ihn eine Frage besonders: Wie hätte er auf den Hinweis von Herrn Sander: »Krank ist krank!« reagieren können? Für Herrn Gingold ist diese Argumentation ein Ärger. Diese schnoddrigen Worte empören Herrn Gingold in seinem tiefsten Inneren. Diese Antwort hat bei ihm offensichtlich den »wunden Punkt« getroffen. Mit etwas Abstand erkennt Herr Gingold, dass seine emotionale Reaktion übertrieben ist. Aber das Wissen, wie diese Krankheit zustande kommt und die Begleiterscheinungen machen Herrn Gingold einfach ärgerlich. Dabei muss er sich eingestehen: Hätte Herr Sander das Thema nicht vertieft und mit dem Hinweis: »Ich war krank und ich kann dies auch durch einen Arzt belegen lassen« abgetan, wäre das Thema abgehakt gewesen. So hat Herr Gingold die Chance, die eigentlichen Ursachen an der Wurzel zu packen. Diese Chance wird er auch in den nächsten Wochen wahrnehmen. Eine Möglichkeit auf den Hinweis »Krank ist krank« sachlich zu reagieren, wäre der Hinweis auf das Tarifrecht. Da ist von den Pflichten eines Mitarbeiters die Rede. Der Mitarbeiter hat auch eine Mitverantwortung, wenn es um die Gesundheitsvorsorge geht. Er darf seine Arbeitsfähigkeit nicht leichtfertig gefährden. Herr Gingold kennt sich zu gut: Neben dieser Sachausgabe, kommt es vor allem auf das »Wie« an. Bekanntlich macht Stimme Stimmung und Stimmung kommt in der Stimme zum Tragen. Was in einer sachlich nüchternen Aufarbeitung Herrn Sander überzeugen könnte, wird bei einer Portion an Emotionalität leicht zu einer unkontrollierbaren und unüberbrückbaren Kontroverse. Bei so vielen Emotionen kann man schlecht überzeugen. Am Ende einer solchen Diskussion stehen dann Anweisungen, Moralisierungen und Sanktionen. Gelingt es Herrn Gingold die Emotionen in den Griff zu bekommen, dann könnte er den Weg des Vordenkers oder den des Coachs gehen. In der Rolle des Vordenkers sind vor allem Appelle wie etwa: »Sie sind für viele Kollegen ein Vorbild! Sie stehen im Focus der Beobachtung. An ihrem Verhaltensweisen orientieren sich die Kollegen!« angesagt. Denkbar schlecht und kontraproduktiv sind auch Moralisierungen: »Das hätte ich bei

ihrem Engagement nicht gedacht, dass sie eine so merkwürdige Auffassung vertreten!« Herrn Sander zu überzeugen, kann nur gelingen, wenn es Herrn Gingold gelingt, Herrn Sander zum Mitdenken und Mitgestalten zu gewinnen. Dabei kommt es auf die Rhetorik an: Der Vordenker hat die Lösungen zur Hand, der Coach setzt Impulse, die Lösungen selbst zu erarbeiten! Daher betont der Vordenker die Gebote und Verbote, arbeitet mit Appellen, mit Drohungen und Sanktionen. Der Coach geht einen anderen Weg: Er setzt auf Einsicht durch die selbst gefundene Lösung. Ein rhetorisches Mittel, auf das er dabei zurückgreift, ist die Technik »Spiegelung des Verhaltens«: Herr Sander sieht sich, sieht sein Engagement und sieht seine erfreulichen Ergebnisse. Aus seiner Perspektive sind das unschlagbare Pfunde. Herr Gingold sieht darüber hinaus aber auch noch das Team und die Auswirkungen, wenn sich einer im Team nicht an die Spielregeln hält. Die Erfolgsstrategie ist einfach: Herr Sander muss seine Perspektive ändern. Er sollte sich einmal in die Rolle einer Teamleitung versetzen, also in die Rolle von Herrn Gingold. Mit einer einfachen Frage kann dieser Rollenwechsel gelingen: »Wie würden sie an meiner Stelle auf den Hinweis »Krank ist krank« reagieren?« oder »Wie wird ihre Einstellung »Krank ist krank!« bei ihren Kollegen ankommen?« Mit der Spiegelungstechnik kann ein Prozess des Nachdenkens in Gang gesetzt werden. Diese Technik baut auf ein weiteres rhetorisches Prinzip: Durch Fragen wird der Gesprächspartner aufgefordert, sich aktiv mit der Situation auseinanderzusetzen und eine Lösung zu erarbeiten. Das wäre ein erster Schritt. Aber wie könnte eine Lösung aussehen, wenn es bei der Beziehung zwischen Herrn Sander und der Seglerin bleibt und eine Verträglichkeit sich nicht abzeichnet? Was wäre, wenn Herr Sander weiterhin montags ausfällt? Eine einfache Lösung aus der Sicht von Herrn Gingold wäre: Herr Sander erkennt, dass eine Krankmeldung nach einem Segelurlaub keine akzeptable Lösung ist. Für seine Segeltouren am Wochenende nimmt sich Herr Sander daher jeweils prophylaktisch einen Urlaubstag. Problemlos wäre auch dieser Weg nicht. Denn in der Verwaltung von Herrn Gingold ist es erklärtes Ziel, den Urlaub in möglichst großen Einheiten zu nehmen. Die Führungskräfte sollen daher nur bei begründeten Anträgen Kurzurlaube genehmigen. Was wäre, wenn andere Teammitglieder sich auf Herrn Sander berufen und ebenfalls Kurzurlaube einfordern? Ein weiteres Instrument steht Herrn Gingold auch noch zur Verfügung: Die Arbeitszeitregelungen seiner Verwaltung sehen vor, dass die Führung einem Mitarbeiter für besondere Leistungen im Monat bis zu 2 Tage Dienstbefreiung geben kann.

Das sind die Möglichkeiten, auf die Herr Gingold zurückgreifen kann, sollte es zu dem Plan B kommen. Doch Vieles spricht dafür: Das Problem Montagskrankheit hat sich beim ersten Gespräch bereits gelöst.