

Wenn Kommunikation krank macht

Mitarbeiter, die sich reihenweise krank meldeten, legten kürzlich TUIfly lahm. Wie **Arbeitgeber** solche Aktionen verhindern können.

EVELYN SANDER

Der Frust der Mitarbeiter sitzt tief. So tief, dass er in einer spektakulären Aktion ausbricht: Fast die Hälfte der eingeplanten Crew-Mitglieder meldeten sich kürzlich bei TUIfly krank. Chaos brach aus, über 300 Flüge fielen aus. Zuvor hatte ein Mitarbeiterbrief, in dem das Unternehmen massive Umstrukturierungen ankündigte, die Belegschaft verunsichert. „Die Art und Weise, wie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern kommuniziert, ist miserabel. Wer derart im Unklaren über seine berufliche Zukunft gelassen wird, kann schnell psychische Probleme bekommen“, signalisiert Nicoley Baublies, Sprecher der Unabhängigen Flugbegleiter Organisation (UFO), Verständnis. Die Nachricht sei eine einseitige Ansage gewesen. Und Punkt.

IST DIE MISSGLÜCKTE TUIfly-Kommunikation verantwortlich für die Krankmeldungen? Beweisen lässt sich das nicht. Ebenso wenig lässt sich nachweisen, dass sie ein „wilder Streik“ gegen das Management war. Bei diesem Phänomen agiert die Belegschaft eigenmächtig, ohne Abstimmung und Streikaufruf der Gewerkschaft.

„Wilde Streiks sind in Deutschland eher ein Randphänomen“, beobachtet Hagen Lesch vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln, der von der Aktion aufgeschreckte Unternehmer eher beruhigt: „Ich glaube nicht, dass diese

Aktion reihenweise Nachahmer findet.“ Dabei ist die Luftfahrt wie andere hochspezialisierte Branchen besonders anfällig für solche Aktionen: Für eine starke Wirkung braucht es nur die Krankmeldung weniger Kollegen. Im Grunde reicht es, wenn der Pilot fehlt und kein Ersatz erreichbar ist. „Zudem sind Aktionen bei

Airlines besonders öffentlichkeitswirksam, weil so viele Passagiere betroffen sind“, sagt Lesch.

Laut Schätzungen entstehen der deutschen Wirtschaft durch vorsätzliche Krankmeldungen alljährlich Schäden in Millionenhöhe. Sie erfüllen den Straftatbestand des Betrugs, da sich der Arbeit-



Am Boden: TUIfly konnte wegen zahlreicher Krankmeldungen nicht abheben.

Starker gelber Schein

Ist der Mitarbeiter länger als drei Tage krank, muss er eine vom Arzt ausgestellte Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorlegen. Der gelbe Schein hat im Streitfall einen **hohen Beweiswert**. Glauben Chefs, dass ein Mitarbeiter blaumacht, müssen sie konkrete Indizien vorlegen können. Sie dürfen Krankenbesuche machen und den Mitarbeiter auffordern, sich von einem Betriebsarzt untersuchen zu lassen, verpflichtend ist das für Mitarbeiter nicht. Zudem können Arbeitgeber den **Medizinischen Dienst** der gesetzlichen Krankenkasse einschalten. Ob die Kasse ein weiteres Gutachten einfordert, liegt in ihrem Ermessen.

nehmer den Anspruch auf Entgeltfortzahlung erschwindelt. Bereits in den 70er Jahren entschied der Bundesgerichtshof, dass wilde Streiks kein zulässiges Arbeitskämpfungsmittel sind, weil die Regeln eines fairen Arbeitskampfes verletzt würden. Als unzulässig werteten die Richter den „verdeckten“ Streik auch, weil es dem Arbeitgeber an Reaktionsmöglichkeiten wie Aussperrung oder Lohnstopp fehlt. Auch Gewerkschaften sehen wilde Streiks kritisch, da sie ihre eigenen Verhandlungsposition schwächen. „Das ist definitiv kein Mittel zum Arbeitskampf für uns“, sagt UFO-Gewerkschafter Baublies.

WILDER STREIK IST SCHWER NACHZUWEISEN

Bei kollektiven Krankmeldungen sind Arbeitgebern die Hände gebunden, denn der Nachweis des Blaumachens ist schwierig – selbst wenn das Problem bekannt ist oder sogar offen kommuniziert wird. „Firmen können juristisch wenig machen“, weiß Lesch vom IW Köln. Nur wenn dem Chef ein schriftlicher Aufruf zur kollektiven Krankmeldung in die Hände fallen würde, könnte er entsprechende Abmahnungen oder Kündigungen aussprechen.

In der Regel gilt: Mitarbeiter müssen den Arbeitgeber unverzüglich über ihre Krankheit informieren, ein ärztliches Attest ist nach drei Kalendertagen gesetzlich vorgeschrieben. Rückwirkend ist es nicht möglich, von TUIfly-Kollegen ab dem ersten Tag ein Attest einzufordern. Und wenn jetzt aufgeschreckte Arbeitgeber ab dem ersten Krankheitstag den gelben Schein fordern wollen, schießen sie über das Ziel hinaus: Zwar entschied das Bundesarbeitsgericht, dass Arbeitgeber auch ohne Begründung das ärztliche Attest schon früher fordern dürfen. „Aber dies ist wohl kaum geeignet, um die Motivation und Loyalität von Mitarbeitern in unruhigen Zeiten zu fördern“, so IW-Experte Lesch. Er rät Firmen vielmehr,



Interview mit
Andrea Montua
Unternehmensberatung
Montua & Partner

„Offenheit zählt“

fvw Wie wahrscheinlich ist es, dass sich wilde Streiks ausbreiten?

Andrea Montua: Ich selbst habe eine Aktion wie bei TUIfly noch nicht erlebt. Natürlich kann ich nicht in die Glaskugel schauen, glaube und hoffe jedoch nicht, dass wilde Streiks jetzt die Runde machen werden.

Dabei sorgen Veränderungen in vielen Firmen für Unruhe ...

Das stimmt. Veränderungen sind heute Teil des Alltags in Unternehmen. Gerade die interne Kommunikation ist deshalb in den letzten Jahren immer komplexer geworden. Wie gut Veränderungsprozesse laufen, hängt entscheidend von der Kommunikations- und Unternehmenskultur ab.

Gibt es typische Probleme?

Fatal ist es, wegzugucken und zu denken: „Das wird schon wieder.“ Das funktioniert nicht. Wichtig ist, das Problem von oben, von Seiten der Geschäftsführung, anzugehen: Wenn man die Kommunikation in Firmen verbessern will, muss es von den Führungskräften gewollt und nicht nur genehmigt sein. Die so genannte „Lehm- und Lähmschicht“ finden Sie

nicht in der obersten, sondern in den Führungsebenen darunter. Viele Führungskräfte wissen nicht, welche Infos sie wann an wen weitergeben dürfen oder was Mitarbeiter überhaupt brauchen, um sich gut informiert zu fühlen.

Was raten Sie Unternehmen, die hier nachbessern müssen?

Bei mangelndem Vertrauen braucht es einen echten Neuanfang. Unternehmensführung und Mitarbeiter müssen ins Gespräch kommen: Was genau ist schiefgelaufen? Wo war der Auslöser? Was lernen wir daraus? Befragen Sie Ihre Mitarbeiter, und entscheiden Sie dann, wie ein Neuanfang aussehen kann.

Was können Unternehmen tun, um eine interne Krise zu vermeiden?

Das Wichtigste ist, Prophylaxe zu betreiben. Sie müssen mit offenen Augen und Ohren durch die Firma gehen, ihre Mitarbeiter regelmäßig befragen und daraus Maßnahmen ableiten. Kommunikation ist kein Hexenwerk. Wichtig ist, eine langfristige Strategie zu entwickeln und sich auch auf Krisen vorzubereiten.

Betriebsräte und Tarifparteien frühzeitig zu informieren und mit ins Boot zu holen. Nicht zuletzt könnten Betriebsräte auch helfen, unpopuläre Entscheidungen besser zu vermitteln. Im Grunde ist es eine Frage der Unternehmenskultur: Wie beteilige ich Mitarbeiter? Wer informiert wen? Wer ist zuständig für Kommunikation und wer für Change Management?

„Nie waren die Ansprüche an eine professionelle Mitarbeiterkommunikation so hoch wie heute“, weiß Expertin Andrea Montua. Gute Kommunikation muss stra-

tegisch geplant, auf die Bedürfnisse der Zielgruppen abgestimmt und dialogorientiert sein. Auch wenn Führungskräfte selbst nichts Genaues wissen, dürften sie nicht einfach schweigen. Montua: „Das macht Mitarbeiter schnell misstrauisch.“

Wie es jetzt bei TUIfly weitergeht, ist noch unklar. Aus Hannover kommt nur so viel: „Das Thema wird intern aufgearbeitet.“ Gewerkschafter Baublies hat da konkrete Vorstellungen: „Ich hoffe, dass TUIfly jetzt offen und transparent damit umgeht.“ In gesunden Gesprächen. **fvw**